



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**  
**CENTRO REGIONAL DAS BEIRAS**

Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Negócios

***Impactos da norma QWEB nas empresas  
portuguesas: estudo de casos múltiplos***

Inês Sofia Martins Gonçalves Pereira

Orientador: Professor Doutor Nuno Melão

Viseu, novembro de 2014



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**  
**CENTRO REGIONAL DAS BEIRAS**

Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

***Impactos da norma QWEB nas empresas  
portuguesas: estudo de casos múltiplos***

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Gestão na especialização em Gestão de Negócios, sob a orientação do Professor Doutor Nuno Melão.

Inês Sofia Martins Gonçalves Pereira

Viseu, novembro de 2014



## **Agradecimentos**

Agradeço ao Prof Doutor Nuno Melão pela disponibilidade.

À minha família pela paciência e compreensão nos momentos bons e menos bons.

Aos meus amigos pela força e incentivo.

À biblioteca e serviços administrativos da Universidade Católica de Viseu, pela qualidade nos serviços prestados.



## Resumo

A globalização, internacionalização dos mercados e ascensão do *e-business* e *e-commerce* exigem que as organizações de hoje em dia façam esforços no sentido de acompanhar o avanço das novas tecnologias e melhorar a eficácia e desempenho para, desta forma, conseguirem sobreviver num mercado cada vez mais competitivo. Para as organizações se poderem afirmar, torna-se importante a obtenção de uma certificação por uma entidade externa independente que comprove que estas instituições estão a implementar processos que visem garantir níveis mínimos de qualidade para os clientes. Nesse sentido, a norma QWEB, que é internacionalmente aceite, apresenta um conjunto de regras e boas práticas que permite satisfazer as necessidades e requisitos das operações das organizações da Economia Digital.

A presente dissertação centra-se no estudo de caso das três instituições portuguesas que implementaram a norma QWEB, com o objetivo de identificar as motivações, impactos, dificuldades/desafios e fatores críticos de sucesso relativamente à sua implementação. A metodologia utilizada foi o estudo de casos múltiplos, recorrendo-se às entrevistas, observação e análise documental como técnicas de recolha de dados.

O estudo permitiu evidenciar a existência de motivações internas e externas que levaram à implementação. Os requisitos da norma QWEB são uma referência para as instituições, repercutindo-se numa melhoria considerável dos processos organizacionais. O reconhecimento exterior, apesar de ser uma das motivações para a implementação, está aquém das expectativas. Contudo, é necessário ter em conta que a norma QWEB apresenta benefícios, contribuindo para um aumento da credibilidade das organizações e satisfação das necessidades dos clientes. Os custos associados são uma dificuldade para a maioria das organizações, principalmente as de menor dimensão. Como fatores críticos de sucesso são identificados o comprometimento da gestão de topo em motivar, formar e apoiar os seus subordinados, garantindo que a qualidade esteja no topo das prioridades, a existência de uma equipa de projeto forte e coesa, e o envolvimento de todos os membros da organização.

Palavras-chave: *e-business*, *e-commerce*, qualidade, QWEB, certificação





## **Abstract**

The globalisation and internationalisation of markets and rise of e-business and e-commerce requires that today's organizations make efforts to keep up with the progress of the new technologies and to improve the efficiency and performance to survive in an increasingly competitive market. For organisations to assert themselves, it is important to obtain a certification by an external and independent certification body certifying that these institutions are implementing processes aimed at ensuring minimum quality levels to costumers. In this way, the QWEB standard, internationally accepted, presents a set of rules and guidelines to meet the needs and requirements of the organisations's operations of the Digital Economy.

This dissertation focuses on the case study of three Portuguese institutions that have implemented the QWEB standard, with the aim of identifying the motivations, impacts, difficulties/challenges and the key factors of the success regarding its implementation. The methodology used was multiple case studies, using interviews, observation and documentary analysis as techniques for the collection of data.

The study made it possible to demonstrate the existence of internal and external motivations that led to implementation. The requirements of the QWEB standard are a reference to the institutions, reflecting a considerable improvement of organizational processes. However, the external acknowledgment, despite being one of the motivations for the implementation, falls short of expectations. Nevertheless, it is necessary to take into account that the QWEB standard presents benefits, contributing to an increase in the credibility of organizations and satisfaction of customer needs. Associated costs, despite of not being a penalizing factor, are a problem for most organizations, especially for the small ones. Identified as key factors for success are the commitment of top management to motivate, train and support their staff, ensuring that quality is a top priority, the existence of a strong and cohesive team's project and involvement of all organization's members.

**Keywords:** e-business, e-commerce, quality, QWEB, certification



## Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	iii
Abstract.....	v
Índice de figuras .....	x
Índice de quadros.....	xi
Índice de gráficos.....	xii
Lista de acrónimos.....	xiii
Capítulo I - Introdução .....	15
1.1. Introdução .....	17
1.2. Objetivos de investigação .....	18
1.3. Metodologia de investigação .....	18
1.4. Estrutura do documento .....	19
Capítulo II - Revisão da literatura .....	21
2.1.1. Diferença entre <i>e-commerce</i> e <i>e-business</i> .....	25
2.2. Serviços Eletrónicos.....	26
2.2.1. Qualidade dos serviços eletrónicos .....	30
2.2.2. Certificação da qualidade dos serviços eletrónicos.....	35
2.2.2.1. Processo de certificação .....	36
2.2.2.2 Vantagens.....	39
2.3. Análise de estudos diretamente relacionados com a especificação QWEB...	43
Capítulo III - Metodologias de investigação .....	47
3.1. Objetivos da investigação .....	49
3.2. Metodologia qualitativa .....	50
3.2.1. Estudo de caso.....	51
3.2.2. Seleção e caracterização dos participantes.....	53
3.3. Técnicas de recolha de dados.....	54
3.3.1. Entrevistas.....	54
3.3.2. Análise documental.....	56
3.3.3. Observação.....	57

3.4.	Análise e tratamento dos dados.....	58
3.4.1.	Apresentação e análise de resultados .....	59
Capítulo IV - Análise e discussão dos resultados.....		61
4.1.	Introdução .....	63
4.2.	Pertinência da implementação da norma QWEB nas instituições .....	63
4.2.1.	Motivos da implementação .....	64
4.2.2.	Alterações de processos organizacionais .....	65
4.3.	Impactos positivos da implementação QWEB nas Instituições.....	66
4.3.1.	Segurança do site .....	67
4.3.2.	Satisfação dos clientes .....	67
4.3.3.	Auditorias.....	69
4.3.3.1.	Pertinência da realização .....	69
4.3.3.2.	Concordância com o auditor .....	70
4.3.4.	Burocracia .....	71
4.4.	Impactos negativos.....	71
4.4.1.	Custos.....	72
4.4.2.	Visibilidade externa .....	73
4.5.	Fatores críticos de sucesso .....	74
4.5.1.	Equipa de projeto forte.....	75
4.5.2.	Apoio da gestão de topo.....	75
4.5.3.	Envolvimento dos colaboradores .....	76
4.6.	Outros comentários .....	77
Capítulo V - Conclusão .....		79
5.1.	Introdução .....	81
5.2.	Sumário das principais conclusões .....	82
5.3.	Contribuições da investigação .....	85
5.4.	Limitações da investigação .....	86
5.5.	Sugestões para investigação futura .....	87
Bibliografia.....		89
ANEXO I.....		97
ANEXO II .....		103

ANEXO III .....	125
-----------------	-----

## Índice de figuras

Figura 1 – Diferença entre <i>e-commerce</i> e <i>e-business</i> .....	26
Figura 2 – Logótipo QWEB .....	37
Figura 3 – Exemplo de certificado eletrónico QWEB.....	38
Figura 4 – Marca QWEB <i>Coach</i> .....	39

## Índice de quadros

Quadro 1 – Distinção das características dos bens, <i>e-services</i> e serviços .....	28
Quadro 2 – Dimensões da qualidade dos <i>e-services</i> de alguns autores selecionados ....	33
Quadro 3 – Pontos-fracos e pontos-fortes da norma QWEB, referentes ao estudo de Costa (2011) .....	43
Quadro 4 – Blocos temáticos da entrevista .....	55
Quadro 5 – Codificação das entrevistas .....	58
Quadro 6 - Lista de categorias e subcategorias em análise .....	59
Quadro 7 – Matriz dos fatores de pertinência da implementação da norma QWEB referenciados pelos entrevistados .....	63
Quadro 8 – Matriz dos impactos positivos referenciados pelos entrevistados .....	66
Quadro 9 – Matriz dos impactos negativos referenciados pelos entrevistados .....	72
Quadro 10 – Matriz dos fatores críticos de sucesso referenciados pelos entrevistados .	74

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1 – Comércio Eletrónico em Portugal .....	23
---	----



## **Lista de acrónimos**

ATM – *Automated Teller Machine*

ACEPI - Associação do Comércio Eletrónico e da Publicidade Interativa

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

B2B – *Business-to-Business*

B2C – *Business-to-Consumer*

CNPD – Comissão Nacional de Proteção de Dados

CRM – *Customer Relationship Management*

DMI – Direção de Marketing e Inovação

EDI – *Electronic Data Interchange*

EFT – *Electronic Funds Transfer*

G2B – *Government-to-Business*

G2C – *Government-to-Consumer*

HTML – *HyperText Markup Language*

IQNet – *International Certification Network*

ISO – *International Organization for Standardization*

PAC – Plano de ações corretivas

QWEB – *Quality on Web*

SGQ – Sistemas de Gestão de Qualidade

SSL – *Secure Sockets Layer*

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

WWW – *World Wide Web*



## **Capítulo I - Introdução**

---

Impactos da norma QWEB nas empresas portuguesas: estudo de casos múltiplos



## 1.1. Introdução

As TI têm crescido a um ritmo alucinante nos últimos anos e as organizações utilizam-nas como estratégia de crescimento e desenvolvimento de forma a atingirem o sucesso desejado. Nesse sentido, existe uma busca incessante pelo progresso e as TI são uma ferramenta essencial.

Atualmente, as organizações necessitam de demonstrar competitividade para que consigam permanecer no mercado e a única opção válida é transparecerem para o exterior e para os seus destinatários um conjunto de boas práticas que permitam satisfação e credibilidade de utilizadores cada vez mais exigentes. Da crescente importância dada aos clientes e a vontade de os satisfazer em pleno, surgem os SGQ que têm como principal objetivo credibilizar as organizações e corresponder às expectativas dos consumidores, assegurando a competitividade e desenvolvimento sustentável de uma organização.

Para uma organização obter vantagens competitivas deve utilizar diversos fatores de sucesso que permitam distingui-la estrategicamente, nomeadamente através do e-business, nunca descurando da qualidade das operações de comércio eletrónico, bem como da segurança do sistema (Phan, 2003). Quando uma organização tem como principal objetivo a transação de bens ou serviços eletrónicos, ou quando tem uma imagem “não-presencial” onde toda a confiança é depositada nas TI, é crucial que os utilizadores se sintam confortáveis e seguros, seja para transacionar ou simplesmente visualizar um *site*.

A problemática existente reside no facto de um número reduzido de organizações adotar um Sistema de Gestão de Qualidade que as certifique ao nível do comércio eletrónico. Estamos perante uma realidade atual e que tende a acentuar-se cada vez mais, em que o consumo *online* se sobrepõe a qualquer outro, exigindo-se o cumprimento de requisitos mínimos que garantam credibilidade e segurança. A norma QWEB surge como a única capaz de certificar uma organização ao nível do comércio eletrónico.

A pertinência deste estudo prende-se com a necessidade de tentar compreender esta certificação, dada a sua baixa adesão a nível nacional e evidências empíricas praticamente inexistentes, fornecendo aos indivíduos informações suficientes para que se conheça a norma e compreender os impactos que esta tem nas organizações portuguesas. Perante este cenário foram definidos objetivos que passamos a apresentar.

## **1.2. Objetivos de investigação**

A implementação da norma QWEB apresenta, em Portugal, um enorme défice de adesão e o seu conhecimento é praticamente nulo. Até à presente data, apenas existe conhecimento de um estudo Costa (2011) acerca desta certificação, desmistificando alguns aspetos da norma, que contudo, são insuficientes para se tirarem conclusões sobre a sua aplicabilidade e o que ela representa para as organizações e indivíduos.

O objetivo geral desta investigação é identificar e compreender os impactos da certificação QWEB nas instituições portuguesas. Para uma melhor compreensão do objetivo geral, desdobrámo-lo em vários objetivos específicos:

- Identificar os benefícios e limitações da implementação da norma QWEB nas empresas portuguesas;
- Identificar fatores chave de sucesso da implementação da norma QWEB nas empresas portuguesas;
- Identificar as principais dificuldades inerentes à implementação da norma QWEB nas empresas portuguesas.

## **1.3. Metodologia de investigação**

A metodologia utilizada para esta investigação foi a qualitativa e a estratégia o estudo de casos múltiplos. Yin (2005) afirma que o estudo de caso é único, e é um método que abrange todas as etapas, desde o planeamento às técnicas de recolha de dados e análise dos mesmos.

Os locais de estudo foram as três instituições portuguesas que detêm a certificação QWEB. Em cada uma das instituições foi necessária a realização de uma pesquisa empírica, determinada pela revisão bibliográfica e com o intuito de retirar informações fundamentais para que seja possível ir de encontro aos objetivos enunciados anteriormente.

As quatro entrevistas realizadas foram semiestruturadas. Foi elaborado um guião com as questões principais complementadas com outras inerentes às circunstâncias momentâneas da entrevista. As outras técnicas de recolha de dados cingiram-se à observação não-participante e análise documental. O programa informático utilizado para o tratamento de dados foi o *NVivo 8*.

#### **1.4. Estrutura do documento**

A organização de um documento é essencial para sistematizar toda a informação, sem nunca se perder uma lógica de coerência. Nesse sentido, a dissertação encontra-se estruturada por uma parte teórica e empírica incluída em cinco capítulos: Introdução, Revisão da Literatura, Metodologia de Investigação, Análise e discussão dos resultados e Conclusão.

No segundo capítulo pretende-se contextualizar o tema, fazendo-se um enquadramento teórico e abordando-se os assuntos fundamentais relacionados com a investigação, procurando-se retirar conclusões através de pesquisas bibliográficas efetuadas. Este capítulo está organizado em dois subcapítulos, em que no primeiro fazemos referência à qualidade dos serviços eletrónicos, e no segundo focamo-nos essencialmente no processo de certificação da norma QWEB e pesquisas já realizadas acerca do tema.

No terceiro capítulo explicitamos a metodologia de investigação adotada na pesquisa, justificando a escolha do método qualitativo e da estratégia de estudo de casos múltiplos. Iremos descrever quais os objetivos de investigação, as técnicas de recolha de dados utilizadas, a forma como foram tratados os dados, bem como a apresentação dos mesmos.

No quarto capítulo procede-se à análise dos resultados e respetiva interpretação e discussão dos mesmos. O objetivo é contrastar os resultados obtidos da análise das entrevistas com a literatura bibliográfica e verificar as concordâncias e/ou contradições existentes relativamente às preposições delineadas inicialmente.

No último capítulo serão apresentadas as principais conclusões retiradas da investigação, confrontando os resultados obtidos com as preposições iniciais (objetivos). Neste capítulo apresentamos também as dificuldades e limitações enfrentadas ao longo do estudo, bem como sugestões para investigação futura.





## **Capítulo II - Revisão da literatura**

---

Impactos da norma QWEB nas empresas portuguesas: estudo de casos múltiplos

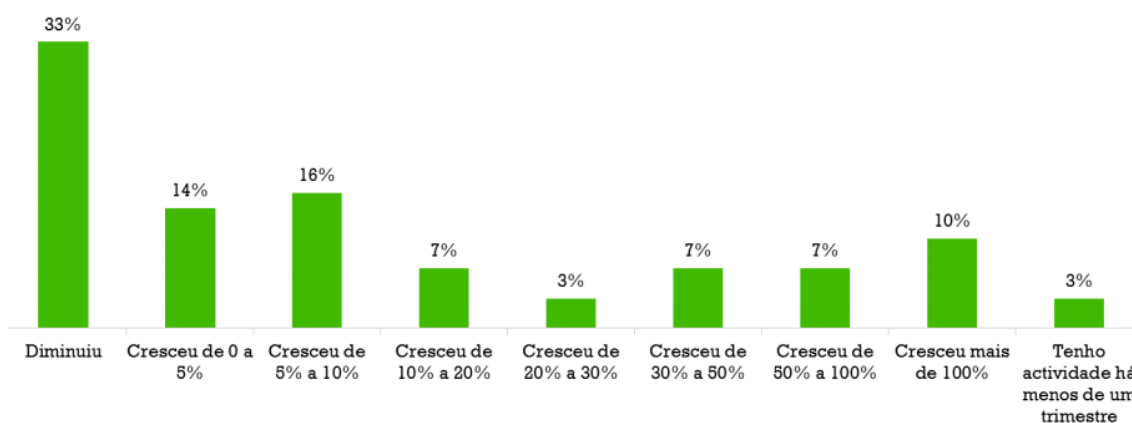


## E-commerce

O comércio eletrónico (*e-commerce*) tem-se desenvolvido de forma surpreendente e a um ritmo alucinante nos últimos anos. Ao longo das duas últimas décadas, a Internet e o *e-commerce* remodelaram a nossa forma de comunicar, interagir e transacionar e os benefícios da sua utilização aumentam sem parar, levando a que o número de consumidores aumente e, conseqüentemente aumentem as transações eletrónicas.

Os resultados do Barómetro Trimestral ACEPI/Netsonda "Comércio Eletrónico em Portugal", apresentados pela ACEPI indicam que o comércio eletrónico está em pleno crescimento, sendo que 72 por cento dos inquiridos afirmaram ter aumentado o volume de vendas *online* no segundo trimestre de 2013, face ao período homólogo (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Comércio Eletrónico em Portugal



Fonte: ACEPI (2013)

O século XXI será, sem dúvida, o da mudança, aquele onde se está a construir uma era totalmente digital, cujos contornos ainda não são perceptíveis neste momento. Parece muito provável que o e-commerce irá acabar por afetar todo o comércio, sendo que muito do comércio se irá tornar e-commerce nas próximas décadas.

De facto, a prática do comércio eletrónico já existe desde 1965, a partir do momento que os consumidores puderam retirar o seu dinheiro das caixas automáticas (ATM) e fazer compras usando os terminais dos locais de venda e cartões de crédito. Esta prática foi prosseguida por sistemas interorganizacionais (Senn, 2000), que permitiram às organizações conduzirem eletronicamente as trocas de informação e os negócios.

O conceito *e-commerce*, hoje em dia, significa muita coisa e existem inúmeras maneiras de o caracterizar, sendo que as definições académicas são bastante estritas e focadas nas aplicações e suportes de negócio. Sucintamente, o *e-commerce* mais não é do que o uso da Internet e da Web que conduz a transações de negócio. Estas transações envolvem a troca de valor (por exemplo: dinheiro) através da organização. A troca de valor é extremamente importante para a compreensão dos limites do *e-commerce*, visto que, se não existir essa troca, nenhum comércio ocorre.

Zwass (1996) define *e-commerce* como a partilha de informações de negócio, mantendo as relações comerciais e realizando as transações através de meios de redes de telecomunicações. Este autor sugere ainda que a melhor maneira de conceituar e analisar o *e-commerce* é considerá-lo como uma estrutura hierárquica composta por vários níveis (infraestruturas, serviços, produtos e estruturas), em que cada um dos níveis mais baixos proporciona um suporte funcional bem definido para os níveis mais elevados. O nível mais elevado engloba o mercado e a coordenação hierárquica de entrega de produtos e serviços, bem como os produtos finais e os próprios serviços. O nível intermédio é o dos serviços que se encontram por detrás dos negócios, facilitando a troca de documentos de negócios via EDI (intercâmbio eletrónico de dados), EFT (transferência de fundos eletrónica) e *e-mail*. O nível mais baixo é o das infraestruturas, que proporciona a funcionalidade da Web na Internet, incluindo, por exemplo, redes de telecomunicações com e sem fios que fornecem a conectividade.

No sentido de tentar compreender o *e-commerce* como um todo, e estabelecer orientações estratégicas para futuras iniciativas organizacionais, Zwass (2003) identificou cinco domínios de atividade no que diz respeito ao *e-commerce*: o comércio propriamente dito, colaboração, comunicação, conexão e computação. É de notar que, a cada um destes domínios identificados pelo autor, se encontram subjacentes oportunidades específicas, vitais para se poder concluir que muitas das inovações organizacionais existentes derivam de uma combinação de cada um destes aspetos discutidos pelo autor.

- Comércio – estão aqui incluídos uma variedade de arranjos através do qual bens e serviços são oferecidos no mercado, variando de *spot markets* puros para cadeias de fornecimento de longa duração, envolvendo cadeias de valor de múltiplas organizações. A criação de mercados virtuais com regras desejáveis, preços flexíveis ou novos modelos de negócio são algumas das oportunidades inerentes a este domínio de atividade.

- Colaboração – como um meio de estabelecer relações de longo prazo e melhorá-las ao longo do tempo, e como *Collaboratory* (termo criado à vários anos, é um neologismo útil para este aspeto da Web (Bakos e Brynjolfsson, 1999) – são um meio para a expansão virtual do conhecimento organizacional), a Web pode servir para desenvolver e distribuir produtos de sistemas complexos e formas complexas de apoio ao cliente. A colaboração é suportada em individuais, grupos e níveis organizacionais.

- Comunicação – a combinação Web-Internet é um meio de comunicação altamente acessível entre as pessoas. Esta combinação capacita os indivíduos para se associarem a fóruns e interagir através da Web ou da Internet (por exemplo, via e-mail), alterando as relações anteriores de espaço-tempo. A entrega de produtos digitais é outro aspeto das atividades no domínio da comunicação de *e-commerce*.

- Conexão e Computação – os aspetos neste domínio de atividade são a conectividade *anytime-anyplace* (a qualquer hora – em qualquer lugar) explorada em *m-commerce*. Mais recentemente, a Internet surgiu também como ativador de utilitários de computação de grande escala.

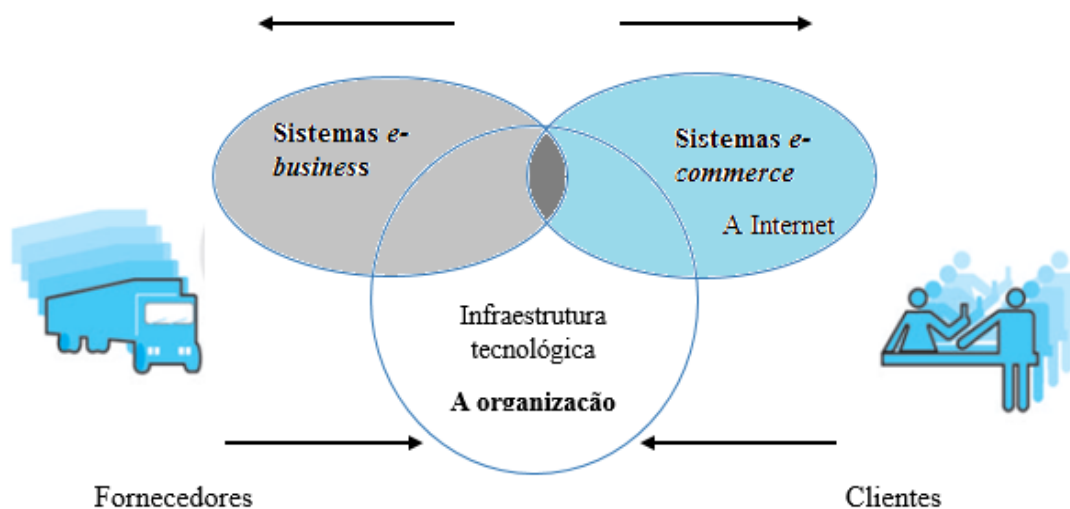
O *e-commerce* proporciona inúmeras oportunidades de inovação para uma organização. São imprescindíveis apoios para que o *e-commerce* se desenvolva e enraíze na cultura da organização, e que essas mesmas oportunidades sejam aproveitadas e implementadas.

### **2.1.1. Diferença entre *e-commerce* e *e-business***

Existem algumas contradições quando surgem estes dois conceitos de *e-commerce* e *e-business*. Alguns autores argumentam que o *e-commerce* abrange todas as atividades organizacionais eletronicamente, que apoiam as trocas de mercado de uma organização – incluindo todas as informações da infraestrutura do sistema da empresa (Rayport e Jaworksi, 2003). Por outro lado, outros discutem que o *e-business* abrange, eletronicamente, todas as atividades internas e externas, incluindo *e-commerce* (Kalakota e Robinson, 2003).

Se, por um lado, o *e-commerce* implica, em primeiro lugar, transações que atravessam as fronteiras da organização, o *e-business* envolve, principalmente, a aplicação de tecnologias digitais para os processos de negócio dentro da empresa (Figura 1).

Figura 1 – Diferença entre *e-commerce* e *e-business*



Fonte: Laudon e Traver (2008)

Para alguns autores faz sentido distinguir *e-commerce* de *e-business* (Schneider, 2002). Este autor define *e-business* como a concretização de atividades de negócio, em que são utilizados dados eletrônicos que provêm, por exemplo, da Internet e da WWW. Ou seja, o *e-business* refere-se principalmente à capacidade digital das transações e processos dentro da organização, que envolvem sistemas de informação que estão sob o controle da empresa.

O *e-business* é mais amplo do que o *e-commerce* (Turban et al., 2006). Um *e-business* pode executar qualquer parte dos seus processos internos *online*, incluindo a gestão de inventário, gestão de riscos, finanças, recursos humanos. Para uma empresa ser *e-commerce* e *e-business*, deve, tanto vender produtos *online*, como também lidar com outras atividades da empresa.

## 2.2. Serviços Eletrônicos

As discussões em torno do conceito dos serviços têm surgido ao longo dos anos, desde Hill (1997) a Chesbrough e Spohrer (2006). Mais recentemente, depois do aparecimento do *e-commerce* e *e-business*, investigadores e académicos começaram a

discutir o conceito de *e-service*. No entanto, uma definição clara e uma compreensão total acerca deste conceito ainda não foi conseguida.

O conceito de serviço parece estar ligado ao conceito de *e-business*. Anteriormente, já foi definido o conceito de *e-business*, sendo que, quando se fala num serviço, associa-se a uma atividade económica que cria valor e proporciona benefícios aos clientes (Lovelock e Wirtz, 2004).

*E-services* têm sido definidos na literatura como um fenómeno novo na fronteira entre dois domínios principais de estudos: marketing e *e-commerce/e-business* (Hoffman, 2003; Hofacker et al 2007). O desafio principal é realmente definir este conceito para, assim, poder ser melhor compreendido. Neste sentido, *e-services* podem ser definidos como serviços que podem ser prestados eletronicamente (Javalgi et al, 2004), bem como prestação de serviços através de redes eletrónicas (Rust e Kannan, 2003). Boyer et al (2002) defendem que são serviços interativos prestados na Internet, usando avançadas tecnologias de telecomunicações, informação e multimédia. Mais recentemente, Scupola (2008) definiu *e-services* como sendo serviços que são produzidos, fornecidos e/ou consumidos através do uso das TIC-redes, tais como soluções móveis. Apesar de ainda não ter sido encontrada uma única definição para este conceito, a verdade é que todas elas são, de certa forma, similares, estando implícita a criação de valor que este termo poderá proporcionar, não só ao cliente, como à organização. Do ponto de vista da organização, o *e-service* pode ser visto como a integração dos processos de negócio, políticas, procedimentos, tecnologias e esforço humano para facilitar, tanto os serviços de clientes atendidos ou não atendidos, usando a Internet e outras redes (Zhang et al, 2005).

*E-services* proporcionam a uma organização oportunidades únicas para desenvolver e implementar novos serviços e, simultaneamente, criar uma interação positiva com o consumidor, para que ele se sinta satisfeito com a experiência. De facto, a satisfação torna-se um aspeto fundamental para que o *e-service* seja bem-sucedido.

Um dos assuntos discutidos em relação ao *e-service* é a sua convergência entre os serviços e os bens, pois ainda não existem distinções claras no que diz respeito a estes dois conceitos, e porque representam uma definição negativa de serviços em termos do que não são bens tangíveis (Vargo e Lusch, 2004). Nesse sentido, Hofacker et al (2007) discutiram estas diferenças entre bens e serviços, pois acreditam que são bastante úteis para se distinguirem os *e-services* dos serviços tradicionais.

Ao contrário dos bens, que podem ser separados dos produtores imediatos e serem vendidos num mercado anónimo, os serviços são entregues pelos seus produtores imediatos e não são anónimos (Henten, 1994). A diferença reside então no facto de, num caso, o consumidor saber qual o produtor imediato, e no outro não. Para Hofacker et al. (2007), os *e-services* situam-se entre os serviços e os bens, tendo características em comum com um e com outro. Scupola et al. (2009) abordaram esta pesquisa sendo que, apesar de não concordarem necessariamente com todas as caracterizações feitas, concordam que as ideias principais ilustram muito bem o conceito de *e-service*. Nesse sentido, e para ser mais perceptível a distinção entre esses três conceitos (serviços, *e-services* e bens), e com base na pesquisa de Hofacker et al. (2007), o Quadro 1 será um apoio necessário para a sua compreensão.

Quadro 1 – Distinção das características dos bens, *e-services* e serviços

<b>Bens</b>	<b><i>E-services</i></b>	<b>Serviços</b>
<b>Tangível</b>	Intangível, mas necessita de meios de comunicação tangíveis	Intangível
<b>Pode ser feito inventário</b>	Pode ser feito inventário	Não pode ser feito inventário
<b>Consumo separável</b>	Consumo separável	Consumo inseparável
<b>Pode ser patenteado</b>	Pode ser protegido com direitos de autor, patenteado	Não pode ser patenteado
<b>Homogéneo</b>	Homogéneo	Heterogéneo
<b>Fácil de avaliar</b>	Difícil de avaliar	Difícil de avaliar
<b>Não pode ser copiado</b>	Pode ser copiado	Não pode ser copiado
<b>Pode ser partilhado</b>	Pode ser partilhado	Não pode ser partilhado
<b>Uso é igual a consumo</b>	Uso não é igual a consumo	Uso é igual a consumo
<b>Baseado em <i>atoms</i></b>	Baseado em <i>bits</i>	Baseado em <i>atoms</i>

Fonte: Adaptado de Hofacker et al 2007

*E-services* têm características em comum, tanto com os serviços, como com os bens. Parasuraman et al. (1985) identificaram três características principais dos serviços, implícitos no Quadro 1, sendo eles a intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade (da produção e consumo) e perecibilidade.



A tangibilidade dos bens é de fácil percepção, face à intangibilidade dos outros. Ou seja, o bem é algo palpável, é um bem material com existência física. Para se conseguir distinguir a intangibilidade dos *e-services* e dos serviços pode-se usar o exemplo de serviços prestados de forma contínua (seguros), serviços que envolvem bens em processamento, em vez de pessoas (entrega de bagagem), ou onde existem um importante componente simbólico (reservar o avião). Nestas situações, apesar dos *e-services* serem intangíveis, necessitam de meios de comunicação tangíveis.

Devido ao facto de os serviços não poderem ser contados, mensurados, inventariados e testados antes da venda, torna-se difícil para a organização perceber qual a opinião dos consumidores relativamente ao serviço prestado, bem como avaliar a qualidade desse mesmo serviço (Zeithalm, 1981). No entanto, existem recursos que podem ajudar a solucionar o problema, tais como: criação de aspetos tangíveis para o serviço, oferta de garantias que diminuam o risco do cliente adquirir o serviço, criação de uma forte imagem da organização e dramatização dos benefícios do serviço por meio da propaganda (Hart, 1988; Murray e Schlacter, 1990; Bitner, 1990)

A heterogeneidade representa a variação da qualidade e da essência num serviço em particular. Os serviços com trabalho mais intensivo são heterogéneos (ao contrário dos *e-services* que são homogéneos), isto é, o seu desempenho varia de produtor para produtor, de consumidor para consumidor e de dia para dia. Como consequência, incorre de um risco maior de erro humano. Sendo os bens e os *e-services* homogéneos, pode-se concluir que, acerca da produção, um *e-service* é mais homogéneo do que um bem físico comum.

A terceira característica é a inseparabilidade (da produção e do consumo). Enquanto os produtos são produzidos, vendidos e consumidos, os serviços são vendidos e depois produzidos e consumidos simultaneamente (o consumo acontece no próprio processo de entrega do serviço). Neste sentido, e ao contrário dos bens e *e-services*, os serviços são considerados bens inseparáveis.

A última característica dos serviços é a perecibilidade, que decorre da anterior, ou seja, da natureza temporal dos serviços (Parasuraman et al., 1985). Devido a este facto, os serviços não podem ser armazenados, nem inventariados no caso de não serem usados, exigindo das organizações uma forte habilidade de equilibrar a oferta e a procura, para que não incorram em custos desnecessários que possam, eventualmente, prejudicar o

normal funcionamento da empresa. Empregar colaboradores em tempo parcial ou contratar serviços temporários são algumas das estratégias que as organizações devem ter em consideração e pôr em prática.

### **2.2.1. Qualidade dos serviços eletrónicos**

A qualidade é, talvez, o componente mais complexo e mais importante de uma estratégia de negócio. Quando se fala em produtos ou serviços, as pessoas associam sempre a uma determinada qualidade do mesmo, escolhendo aquele que satisfaça em pleno as suas necessidades, isto é, aquele que, para ela, apresenta uma maior qualidade. Com a forte globalização a que se tem assistido nas últimas décadas, as organizações sentiram a necessidade de se adaptar à nova realidade mundial de competitividade e qualidade, levando-as a agir de acordo com as necessidades dos consumidores.

O conceito de qualidade tem sofrido algumas alterações ao longo dos últimos anos, tanto ao nível dos processos, como também na perspetiva do consumidor. Se antes apenas se inspecionavam e avaliavam itens não conformes, com carácter fortemente corretivo, hoje em dia já se trabalha com sistemas de qualidade das empresas, sendo que, este conceito, já vai para além das fronteiras das empresas, abrangendo toda a cadeia onde esta está inserida. Todas estas questões geram grandes preocupações para as organizações, visto que, não só têm de se preocupar com a qualidade dos seus produtos e serviços, como também devem perceber e analisar as necessidades e expectativas dos consumidores, para se tornarem mais competitivas e sobreviverem no mercado. Por ser um termo que pode ter interpretações diversas em diferentes organizações, e pela sua definição depender do âmbito em que ocorre, é necessária uma melhor compreensão deste conceito, tornando-se fundamental para que a qualidade possa assumir a função estratégica na competitividade.

Garvin (1988) define o conceito de qualidade através de cinco abordagens gerais. Para este autor, não se deve confiar em apenas uma única definição de qualidade, evidenciando que quase todas as definições de qualidade se enquadram numa das seguintes abordagens:

- Abordagem transcendente – Qualidade é sinónimo de excelência inata. Estas definições são de difícil medição, sendo apenas reconhecida a qualidade através da experiência;

- Abordagem baseada no produto – Qualidade é sinónimo de maior número e melhores características que um produto apresenta. Estas definições veem a qualidade como uma variável precisa e mensurável;

- Abordagem baseada no consumidor/utilizador – Qualidade é atender às necessidades e preferências do consumidor. As definições baseiam-se na premissa de que a qualidade é um meio para a satisfação dos consumidores, sendo altamente subjetiva.

- Abordagem baseada na produção – Qualidade é sinónimo de conformidade com as especificações. Estas definições implicam a produção de produtos/serviços isentos de erro.

- Abordagem baseada no valor – Qualidade é o desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. As definições consideram a qualidade em termos de custos e preços.

Deming é considerado o guru da qualidade, e a sua abordagem é voltada para o uso de informações estatísticas e métodos administrativos para melhorar a qualidade. Deming (1990) focaliza a qualidade como um atendimento às necessidades atuais e futuras dos clientes.

Juran (1998) define qualidade a partir de dois significados, em que a qualidade é uma adequação ao uso e ausência de falhas. Este autor define a função qualidade como sendo o conjunto de atividades através das quais se atinge a adaptação ao uso, não interessando em que parte da organização estas atividades são executadas.

Crosby (1979) define qualidade como uma conformidade dos requisitos. Para que os requisitos não possam ser mal interpretados, são definidos por uma entidade ou por um único produto para que, desta forma, seja possível distinguir a qualidade que está em conformidade com esses requisitos, e qualquer coisa que não está de acordo com os mesmos e que é considerado defeito.

Após algumas das definições mais importantes do conceito de qualidade, já se consegue obter uma perceção acerca das suas características e naquilo em que consiste. De facto, este conceito tem-se tornado essencial em todos os níveis, nomeadamente nos serviços *online*, que têm tido um enorme impacto junto dos consumidores, e o seu crescimento é notório. Contudo, este crescimento não é acompanhado do mesmo modo pela qualidade desses serviços *online*, considerando-a inferior aos serviços tradicionais,

em que existe contacto visual entre o prestador do serviço e o consumidor (Yang et al., 2005). Não obstante esse facto, a qualidade dos serviços eletrónicos é cada vez mais um fator determinante para ganhar vantagem competitiva.

Para Reichheld e Schefter (2000) e Zeithaml et al. (1996), a oferta de serviços de alta qualidade é considerada uma estratégia essencial para o sucesso e sobrevivência de um negócio.

Pesquisas efetuadas nas últimas décadas têm demonstrado que a qualidade dos serviços influencia, de forma clara, as decisões de consumo, mas só recentemente estes resultados têm sido aplicados no e-commerce (Yang e Jun, 2002; Worfinbarger e Gilly, 2003).

Para Santos (2003) a qualidade dos *e-services* pode ser definida como avaliações de clientes globais e apreciações quanto à excelência e qualidade da prestação dos *e-services* no mercado virtual.

Zeithaml et al. (2000) sugeriram uma das primeiras definições para a qualidade dos serviços eletrónicos, conceituando como uma medida em que um *website* facilita as compras e entrega de bens e serviços de forma eficiente e eficaz.

Nas últimas décadas, académicos sentiram necessidade de explorar as dimensões mais importantes da qualidade dos serviços. Para Parasuraman et al. (1985) as dimensões mais importantes são:

- Fiabilidade: rigor do serviço;
- Prontidão: rapidez do serviço;
- Confiança: confiança e segurança – baseadas, em primeiro lugar, no conhecimento e cortesia dos colaboradores;
- Empatia: atenção carinhosa e personalizada a cada cliente;
- Tangíveis: aparência das instalações físicas, do equipamento e do pessoal.

Parasuraman et al. (1985) conceituam a qualidade do serviço como a perceção em relação à distância entre as expectativas dos clientes e avaliações de experiências e qualidade do serviço, utilizando uma escala multi-item denominada SERVQUAL.

O SERVQUAL é adotado por muitos, no sentido de medir a qualidade do serviço em lojas tradicionais, setor público, hospitais, etc. Também são vários os estudiosos que, através deste modelo, investigam as dimensões da qualidade dos serviços eletrônicos, pensando e considerando outras pistas e sugestões. Por exemplo, O’Neil et al. (2001) aplicaram as dimensões do SERVQUAL para examinar a qualidade dos serviços eletrônicos nas livrarias Australianas, focando-se particularmente na empatia, confiança e tangibilidade.

Ranganathan e Ganapathy (2002) identificaram as principais dimensões chave em *websites* B2C como conteúdos informativos, de design, segurança e privacidade, enquanto Wolfinbarger e Gilly (2003) construíram um instrumento para medir a qualidade dos serviços eletrônicos baseada em fatores relacionados com: *design* do *website*, confiança/satisfação e atendimento ao cliente.

Geffen (2002) testou a aplicabilidade das dimensões do modelo SERVQUAL no e-commerce.

Como se pode constatar, a medição da qualidade dos serviços eletrônicos tem sido bastante utilizada por vários autores, acabando por serem usadas basicamente as mesmas dimensões, com ligeiras alterações. Hofacker et al. (2007) apresentaram alguns deles, juntamente com as várias dimensões relatadas, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões da qualidade dos *e-services* de alguns autores selecionados

<b>Dimensões de qualidade de serviço</b>	<b>Autores</b>
Fácil utilização, Design Estético, Velocidade de Processamento, Segurança	Yoo e Donthu (2001)
Intangibilidade, Simultaneidade, Heterogeneidade, Percibilidade	Cox e Dale (2001)
Confiança, Acesso, Fácil Utilização, Personalização, Credibilidade, Segurança (Compradores na Internet). Segurança, Responsabilidade, Fácil Utilização, Disponibilidade, Confiança, Personalização, Acesso (Compradores presenciais)	Yang e Jun (2002)
Fácil Utilização, Aparência, Sistema Articulado, Estrutura e <i>layout</i> , Conteúdo, Confiança, Eficiência, Apoio, Comunicações, Segurança, Incentivo	Santos (2003)
Satisfação/Confiança, <i>Design</i> do <i>website</i> , Privacidade/Segurança, Atendimento ao cliente	Wolfinbarger e Gilly (2003)

Eficiência, Disponibilidade do sistema, Satisfação, Privacidade	Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005)
Capacidade de Resposta, Confiança, Processo, Funcionalidade, Divertimento	Bauer (2006)
Fácil Utilização, Privacidade, <i>Design</i> , Rigor de Informação, Funcionalidade, Condições da Encomenda, Prontidão da Encomenda, Equidade Interativa, Equidade de Resultados, Equidade Processual	Collier e Bienstock (2006)

Fonte: Hofacker et al. (2007)

Yoo e Donthu (2001) desenvolveram a escala SITEQUAL para medir a qualidade do serviço de um determinado *website*, através de questionários aplicados a estudantes, em que não era necessário efetuar uma compra (foca-se essencialmente em aspetos mais técnicos). Esta escala comporta nove itens de avaliação em quatro dimensões (que se encontram mencionadas na tabela – facilidade de uso, design (estética), velocidade de processamento e segurança). A não exigência de se efetuar uma compra acaba por ser criticada nesta escala, bem como a sua aplicabilidade (a amostra é composta por estudantes e não por compradores).

Wolfenbarger e Gilly (2003) desenvolveram uma das mais citadas escalas de avaliação de *websites* de comércio eletrónico – e-TailQ. Os autores queriam dar ênfase a todo o processo de compra *online*, desde o início até ao fim da transação, incluindo pesquisa de informação, navegação do *website*, pedidos, interações de atendimento ao cliente, entrega e satisfação com o produto encomendado (Wolfenbarger e Gilly, 2003). Esta escala é uma das mais complexas, pois abrange todo o processo de compra e não apenas a fase de interação do consumidor com o *site* (SITEQUAL). A escala considera catorze itens agrupados em quatro fatores (cumprimento/fiabilidade, design do *website*, privacidade/segurança e apoio ao cliente/serviço).

Parasuraman et al. (2005) desenvolveram a E-S-QUAL, que tem as suas raízes no modelo SERVQUAL, representando o mais completo trabalho até agora desenvolvido nesta área (Boshoff, 2007). Esta escala prevê quatro dimensões da qualidade:

- Eficiência: rapidez no acesso e utilização do *site*;
- Desempenho: cumprimento/realização do prometido;
- Operacionalidade: funcionalidade correta e técnica do *site*;

- Privacidade: segurança e sigilo das informações dos utilizadores do *site*.

Foi também proposta a E-RecS-QUAL, desenvolvida para a qualidade de recuperação dos serviços, ou seja, quando existem problemas após a utilização do *site*. A E-RecS-QUAL consiste essencialmente em três dimensões:

- Empenho: rápida resolução de problemas;
- Compensação: compensar os clientes pelas consequências do problema;
- Assistência: capacidade dos utilizadores entrarem em contacto com colaboradores da organização, sem demora (através de telefone, chat, *email*).

Através da revisão da literatura feita aos vários instrumentos de medição da qualidade dos serviços eletrónicos, constata-se que muitas das dimensões são unânimes. No entanto, é necessário ter em consideração de que um instrumento de medição não pode ser aplicado a todos os tipos de comércio eletrónico. Diferentes considerações terão de ser observadas consoante estamos perante um produto eletrónico ou não, a prestação de um serviço ou a compra de um bem (Lemos, 2011).

### **2.2.2. Certificação da qualidade dos serviços eletrónicos**

Se a globalização é um facto evidente, também a era digital permite, hoje em dia, uma acessibilidade enorme a serviços e informações. Como já foi referido anteriormente, no que respeita à qualidade do serviço prestado, esta é particularmente importante na *Web*, visto que a aquisição de clientes é relativamente dispendiosa. Com o intuito de lucrar, as empresas *online* necessitam de clientes fiéis que façam várias compras ao longo do tempo (Reichheld e Schefter, 2000). Os consumidores consideram que a qualidade dos *e-services* é uma “avaliação e julgamento geral do consumidor da excelência e qualidade do *e-service* oferecido no mercado virtual” (Santos, 2003:233). Para que essa excelência seja alcançada, e para que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas, a certificação de uma organização pode ser fundamental.

No sentido de conferir credibilidade e confiança a uma organização, surgiu a norma QWEB – Certificação de Processos de Negócio Eletrónico. A certificação é, de certa forma, um reconhecimento, por parte de um organismo externo e independente, do cumprimento de um conjunto de regras definidas na norma ou especificação técnica pela organização que quer ser certificada.

A Especificação QWEB, propriedade da rede internacional de entidades certificadoras IQNet (International Certification Network), define um conjunto de regras e boas práticas para a certificação de atividades de *e-commerce* e *e-business*, com base em especificações técnicas internacionais. É de salientar que, em Portugal, apenas existe um representante da IQNet que disponibiliza este serviço – a APCER (Associação Portuguesa de Certificação), entidade líder do mercado da certificação em Portugal. A última versão da especificação QWEB, e que se encontra atualmente disponível é a 2.0, de 1 de janeiro de 2005.

#### **2.2.2.1. Processo de certificação**

A especificação QWEB apresenta características únicas no mercado da certificação, sendo um produto com reconhecimento internacional e com uma abrangência global nas atividades de negócio eletrónico.

A certificação, válida por três anos, destina-se a operadores de mercado digital, vocacionados para a prestação de serviços aos consumidores e cidadãos, sendo que qualquer entidade pode candidatar-se e submeter-se ao processo de certificação, desde que tenha áreas de negócio *e-business* ou *e-commerce*. Inicialmente procede-se a um pedido de certificação por parte da organização. Para esse efeito, a APCER disponibiliza gratuitamente toda a informação necessária à entidade proponente. Somente após a receção e análise do pedido de certificação e aceitação do mesmo, é que se inicia o processo de certificação, sendo processado em duas fases distintas. Numa primeira fase, a entidade certificadora procede a uma auditoria ao *front-office* do *website* em questão, onde serão auditadas e analisadas questões como o desempenho, segurança, conformidade e funcionalidade. Na segunda fase a auditoria será realizada no local onde se encontra instalada a infraestrutura tecnológica que suporta o *website* (*back-office*). No *website* internacional e oficial do produto, podem ser consultados os documentos de suporte a estas auditorias, que ajudam à sua compreensão e à forma como estas se processam (QWebMark, 2014).

Após a realização das auditorias é tomada uma decisão final, que pode significar a conclusão do processo de certificação ou então a necessidade de implementação de um plano de ações corretivas (PAC) que irá servir para a correção das não conformidades constatadas no decurso da auditoria. Para assegurar que a conformidade com os requisitos da especificação QWEB é mantida, a entidade certificadora realiza auditorias periódicas



(durante o período de três anos), sendo que para o *back-office* serão efetuadas auditorias anuais e para o *front-office* a cada três ou quatro meses. A entidade certificadora informa a entidade certificada por escrito, com uma antecedência mínima de dez dias. Normalmente, organizações de maior dimensão, com *websites* mais complexos e com um grande número de produtos e serviços oferecidos, implicam controlos e auditorias mais regulares e extensas.

As entidades certificadas podem, assim, utilizar a marca de certificação QWEB, apresentada na Figura 2.

Figura 2 – Logótipo QWEB



Fonte: [www.qwebmark.org](http://www.qwebmark.org)

O *website* das entidades certificadas podem evidenciar a marca QWEB (QWEB mark), que funcionará como um *link* para [www.qwebmark.net](http://www.qwebmark.net) no qual constam informações mais detalhadas da organização, bem como da entidade certificadora. A marca QWEB é inserida na base de dados do *link* mencionado, sendo que a entidade certificada recebe o certificado IQNet da adjudicação da marca QWEB e o respetivo código HTLM que será exibido no *website* certificado. Se eventualmente, com o *click* do rato no *link* não se abrir a janela exibindo todas as informações descritas, significa que estamos perante um uso incorreto da marca QWEB. Para uma melhor compreensão, na Figura 3 encontra-se um exemplo de uma empresa certificada e de todos os dados disponibilizados. O exemplo utilizado é referente a uma empresa italiana, para reforçar o facto de a certificação QWEB surgiu na Itália e existem inúmeras entidades certificadoras italianas. No entanto, atualmente esta certificação já está disponível em vários países (Argentina, Brasil, Finlândia, Alemanha, Hungria, Israel, Portugal, Eslovénia e Suíça).

Figura 3 – Exemplo de certificado eletrônico QWEB

Il marchio di qualità per il commercio elettronico nel mondo  
The electronic commerce quality mark in the world

**www.promofirenze.com**

Lingua

<b>EMPRESA</b>	Denominação Social	Promofirenze - Azienda Speciale CCIAA di Firenze
	Sede	via castello d'altafronte n° 11
	Cidade	50122 Firenze
	País	ITALY
	Presidente/Director Geral	Ranieri Pontello
	Número Contribuinte	05599700480
	Registo Comercial	
	Centro de Operações	via castello d'altafronte n° 11
	Cidade	50122 Firenze
	País	ITALY
<b>DADOS DO WEBSITE</b>	Certificado QWEB	CERTICOMMERCE00021
<b>CERTIFICADO VALIDO</b>	QWebmark ID	103
	Data de emissão	0000-00-00 00:00:00
	Actividade	
	E-mail	<a href="mailto:promofirenze@promofirenze.com">promofirenze@promofirenze.com</a>
	ISP de Alojamento	Publicom SpA
<b>ORGANISMO DE CERTIFICAÇÃO</b>	Sede	Via Boncompagni, 16
	Cidade	00187 ROMA RM
	País	Italy
	Centro de Operações	Via Boncompagni, 16
	Cidade	00187 ROMA RM
	País	Italy
	Presidente/Director Geral	cav. lav. Gaetano Cola
	E-mail	<a href="mailto:certicommerce@certicommerce.net">certicommerce@certicommerce.net</a>
	Web site	<a href="http://www.certicommerce.net">www.certicommerce.net</a>

**CERTICOMMERCE**

ABOUT US > WHAT IS QWEBMARK > FOR SELLERS > FOR PURCHASERS > SITE SEARCH >

Fonte: [www.qwebmark.org](http://www.qwebmark.org)

Para além do reconhecimento enquanto detentor da marca QWEB, é também possível obter qualificação de QWEB *Coach*, desde que o *website* em questão esteja em conformidade com os requisitos da especificação QWEB. Costa (2011:2) define QWEB *Coach* como “ (...) uma figura técnica com competências reconhecidas para levar a cabo um processo de implementação de práticas de acordo com a Especificação QWEB.”

Para a sua obtenção, a organização é submetida a três fases distintas: formação, organização e demonstração de competências técnicas. Após verificadas as condições necessárias para a qualificação da organização, esta será reconhecida como QWEB *Coach*, sendo-lhe permitido o uso da marca QWEB *Coach* nos *websites* relacionados com a atividade e documentos, bem como deverá ser inscrito como tal na seção dos *Coaches* no portal da marca QWEB ([www.qwebmark.org](http://www.qwebmark.org)).

Figura 4 – Marca QWEB *Coach*



Fonte: [www.qwebmark.org](http://www.qwebmark.org)

Tal como na marca QWEB, também é possível aceder aos dados de identificação do *Coach* e declaração de validade do certificado, com um clique do rato sobre o logotipo identificado no *website* da organização detentora do QWEB *Coach*. Em Portugal, à data de 20 de janeiro de 2014, existiam os seguintes QWEB *Coaches*: Redicom, Designarte, PT Inovação, PT Sistemas de Informação, PACPL.COM, SEARASOFT, Palo Alto Software, DestaForma e Instituto Eletrotécnico Português.

#### **2.2.2.2 Vantagens**

A certificação das empresas, seja de que natureza for, transparece para o mercado a imagem de uma organização que se esforça constantemente para obter a máxima qualidade e mantê-la ao longo do tempo, assegurando a satisfação plena de clientes e angariação de potenciais clientes, transmitindo confiança e credibilidade. O investimento para a certificação faz cada vez mais sentido hoje em dia, dadas as circunstâncias do mercado e a necessidade de distinção e motivação para a continuação da atividade, sendo que permitirá uma redução de custos no que diz respeito a reclamações ou rejeições de produtos ou serviços.

O objetivo principal do sistema de certificação QWEB passa por aumentar a confiança no mercado eletrónico. Os benefícios da utilização e compra de produtos via internet para as empresas e consumidores envolvem uma melhor qualidade *e-commerce* (os sites certificados são confiáveis e dentro dos padrões legais), condições de venda e prazos de entrega claros e fiáveis, bem como é garantida segurança e privacidade de dados pessoais e financeiros.

A especificação QWEB apresenta benefícios para organizações que operem em B2B (de empresa para empresa), B2C (de empresa para o consumidor final), G2B (do Governo para as empresas) e G2C (do Governo para o consumidor). Como se pode verificar, esta especificação adequa-se a todo o tipo de transações *online*. Os principais benefícios incluem (IQNet, 2005):

- A atividade de negócio eletrónico está de acordo com os mais elevados padrões, garantindo a máxima confiança e credibilidade;

- O facto de, ao clicar na marca QWEB, ser validado o certificado e ser dada toda a informação sobre a empresa, a entidade certificadora e a atividade realizada, proporciona segurança e é descartada qualquer tipo de violação dos dados ou má-utilização da marca por parte da organização certificada;

- O *website* é confiável e está legalmente registado;

- As expectativas do cliente são a prioridade;

- A vantagem competitiva é a confiança que o cliente deposita nos produtos e serviços prestados pela organização certificada;

- Condições de venda e prazos de entrega claros e fiáveis;

- As queixas de clientes são levadas em consideração, merecendo o melhor tratamento por parte da organização, solucionando o problema da melhor maneira para ambas as partes;

- É garantida a segurança e sigilo dos dados pessoais e financeiros de clientes.

A Especificação QWEB baseia-se numa série de requisitos que são avaliados tanto no *back-office* como no *front-office*, e essa avaliação será então crucial para a certificação da entidade. Nesse sentido, no *site* oficial da marca QWEB são apresentados sete requisitos fundamentais:

**- Identificação do fornecedor**

A identificação deve ser clara, de fácil acesso e concisa. Entre outros, deve incluir o nome completo da empresa, morada da sede ou do principal local do negócio, número de telefone, número de fax, horário de funcionamento com referência a fusos horários, endereço de *e-mail*, número de contribuinte. Deve ser especificada a associação

profissional a que o fornecedor pertence, regras profissionais existentes, bem como autorizações, se necessário.

#### **- Informação disponibilizada no *website***

A informação deve ser precisa e esclarecedora antes de ser efetuada a transação de um produto ou serviço. Nesse sentido, será imprescindível uma descrição detalhada dos bens e serviços ao dispor dos consumidores, taxas, preços, tarifas, termos e custos de transporte, prazos de entrega, moeda, limitações geográficas e condições de pagamento (pronto pagamento, parcial ou a prestações). No sentido de assegurar a total satisfação do cliente, também devem estar disponíveis informações caso seja necessária reparação (neste caso o produto tem obrigatoriamente de estar dentro da garantia), cancelar encomendas, reembolso a clientes, promoções claramente identificáveis e respetivas condições e validade, leis aplicáveis, idiomas válidos para contratos e divulgação de informação referente à negociação *online*.

#### **- Gestão das transações**

Todo o processo relativo à encomenda deve ser claramente identificável, de maneira a que o cliente possa, se necessário, verificar e/ou corrigir os dados antes de confirmar o pedido de encomenda. É feita uma pergunta de verificação que deve ser respondida antes do pedido estar concluído, onde consta o preço da encomenda e condições de contrato. A confirmação é concluída com a impressão da nota de encomenda com o número e data. O fornecedor tem o dever de garantir que os pedidos dos clientes são processados de acordo com o que se encontra estipulado no *website* e se, de facto, os bens ou serviços fornecidos correspondem efetivamente ao que foi encomendado.

Se se verificar a indisponibilidade do bem, ou um serviço que o cliente pretenda não possa ser prestado, deve ser feita a respetiva notificação e apresentadas alternativas que, se forem recusadas, anulam a encomenda com a obrigação de reembolso. São também requisitos fundamentais a implementação de um sistema de confiança para entrega dos produtos encomendados, processo de cobrança e liquidação de encomendas, notificação do estado da encomenda e informações para os clientes relativas a erros de faturação.

### **- Responsabilidade Social**

Os princípios da boa-fé e lealdade por parte do fornecedor devem estar sempre presentes nas transações comerciais, evitando a promoção de *links* de *sites* enganosos, fraudulentos ou ilegais, publicação de material ilegal ou ilícito de produtos ou serviços idênticos aos do *site* certificado e *links* para *sites* não autorizados. Devem ser promovidas atividades credíveis e verdadeiras, verificadas marcas e certificados de terceiros e rotular corretamente a publicidade exibida no *website*. No sentido de se precaver quanto à possibilidade de haver crianças envolvidas, o fornecedor deve abster-se de recolher informações, evitar atraí-las a participar em atividades relacionadas com prémios ou jogos, não explorar a sua falta de experiência, implementar políticas de monitorização de *chats*, e se necessário, sessão de esclarecimento aos pais acerca do serviço prestado.

### **- Processamento de informação pessoal dos utilizadores (privacidade)**

O *website* tem de conter as leis aplicáveis e regulamentos, informações pessoais em que deverá ser conhecido o nome da pessoa responsável pela recolha e sigilo dessas informações, finalidade da recolha, a quem pode ser divulgada a informação com o consentimento do utilizador, direito dos utilizadores se oporem à recolha de informação pessoal e respetivas consequências dessa negação e possibilidade de corrigir informação ou bloqueá-la até estar corrigida.

### **- Segurança**

No sentido de garantir a integridade, autenticidade e confidencialidade dos dados, devem ser implementadas medidas que garantam a gestão da segurança da informação, tais como: avaliar o risco para listar e definir aspetos relacionados com as ameaças, fraquezas e perigos aos quais as informações podem ser expostas, incluir critérios que permitam definir regras para proteger e monitorizar as informações (segurança física, lógica e de rede interna, dados de *backup*, manipulação de documentos de papel), definir instruções operativas apropriadas, formação de pessoal e implementar um método de pagamento seguro.

### **- Qualidade do processo de negócio (controlo, reclamações e ações corretivas)**

O *site* dispõe de instruções para o cliente fazer reclamações ou queixas, que inclui o endereço físico e número de telefone, horário de funcionamento, escritórios principais e filiais. O fornecedor deve acompanhar o desempenho relativamente às expectativas dos

clientes, e tomar ações corretivas se necessário, implementando um sistema de reclamações que receciona, regista e procede ao respetivo tratamento. As reclamações devem estar devidamente fundamentadas e identificadas.

### **2.3. Análise de estudos diretamente relacionados com a especificação QWEB**

O tema em estudo apresenta, pelas diversas razões que já foram expostas anteriormente, um grande potencial e é importante para o reconhecimento das organizações. No entanto, poucos foram os estudos até agora desenvolvidos que possam ser discutidos e analisados.

Costa (2011) fez uma pesquisa aprofundada da certificação QWEB e chegou a algumas conclusões que irão servir como trabalho futuro e poderão ser de extrema relevância para esclarecer alguns dos aspetos da norma. O autor utilizou uma metodologia qualitativa e quantitativa. Efetuou entrevistas semiestruturadas a especialistas nacionais da área (auditores da APCER), para obtenção de informação mais aprofundada, e posteriormente foi elaborado um inquérito *online* para todas as entidades certificadas, existentes no *website* oficial QWEB (num total foram 55 organizações a participar no inquérito).

O estudo de Costa (2011) vem corroborar o facto de a norma apresentar algumas deficiências em diversos níveis, que devem ser colmatadas urgentemente, apesar de todo o seu potencial. No Quadro 3 sintetizamos os principais problemas/pontos-fortes que a norma apresenta, segundo o estudo deste autor.

Quadro 3 – Pontos-fracos e pontos-fortes da norma QWEB, referentes ao estudo de Costa (2011)

	<b>Ponto-fraco</b>	<b>Ponto-forte</b>
Visibilidade da marca	✓	
Auditorias		✓
Segurança		✓
Reclamações		✓
Indicadores de monitorização		✓
Usabilidade	✓	
Custo		✓

Auditorias internas	✓	
Contacto com o cliente	✓	
Motor de busca		✓
Gestão de conteúdos		✓
<i>Plug-ins</i>		✓
Proteção a menores	✓	

Existem alguns pontos-fracos que devem ser, o mais rapidamente possível, transformados em pontos-fortes, pois só assim se conseguirá melhorar este serviço. De facto, a visibilidade da marca acaba por ser o que mais tem peso sobre tudo o resto, visto ser essencial a sua divulgação.

Há uma “ (...) necessidade de realizar uma grande campanha de marketing para fazer “aparecer” a marca no mercado, sob pena de a mesma “sucumbir” definitivamente.” (Costa, 2011:95). É algo que o autor considera de extrema relevância, daí utilizar quase “ultimatos” para que se faça algo rapidamente.

A interação do utilizador com o *website* é também um dos aspetos considerados relevantes e ao qual a norma dá pouca relevância. De facto, os utilizadores prezam a forma clara e concisa da informação que lhes é transmitida no *website*. A especificação QWEB não contempla testes de usabilidade, mas, após a entrevista ao auditor da APCER, ficou patente a necessidade de inclusão desses testes. Os inquiridos também consideram importante essa questão e mais de 95% admite que os testes iriam melhorar a certificação QWEB em termos de valor acrescentado.

A inclusão de auditorias internas é também algo que, à luz de outras normas, deveria ser feito regularmente. Essas auditorias periódicas têm como principal objetivo fazer uma revisão ao sistema e ao seu desempenho, “ (...) permitindo um acompanhar constante do desempenho e correção das práticas em utilização.” (Costa, 2011:92)

O contacto com o cliente é outra das características que deve ser revista, pois também pode colocar em causa a certificação da norma numa determinada organização, ou seja, “qualquer problema ou dificuldade que o cliente encontre poderá significar a desistência da aquisição e o abandono da plataforma” (Costa, 2011:93). A verdade é que, os sistemas de correio eletrónico têm essa desvantagem, em que não existe contacto entre



o cliente e o fornecedor. Quando é detetado algum problema, é necessário que o cliente possa rapidamente contactar o fornecedor e arranjam uma solução. Nesse sentido, o autor sugere então que sejam tomadas algumas medidas para que exista um contacto mais próximo e atempado entre ambos, revelando a importância dos *chats* e *vídeo-chats*.

A proteção a menores é, segundo o estudo, outro dos pontos fracos. É de salientar que, nos dias de hoje, são os jovens que se apoderam dos meios informáticos e a norma não prevê qualquer mecanismo que iniba menores de 13 anos a efetuarem transações *online*. Nesse sentido, é um aspeto que deve merecer especial atenção e ser revisto.

O custo é outro dos aspetos importantes, mas acaba por ser uma componente variável, ou seja, irá depender muito do conjunto de funcionalidades de cada organização. No estudo de Costa (2011), o custo não foi considerado como um fator penalizador, mas também foi de concordância que esta especificação não é das mais baratas e que, por esse motivo, deveria ser revista pois certamente muitas organizações não têm orçamento suficiente para possuir uma certificação destas.

Apesar de haver sempre aspetos de melhoria em cada um destes pontos, os que foram abordados são os que devem merecer especial atenção, pela sua importância e pouca sensibilidade com que têm sido tratados.



## **Capítulo III - Metodologias de investigação**

---

Impactos da norma QWEB nas empresas portuguesas: estudo de casos múltiplos



Quivy e Compenhaud (2005) afirmam que no início de uma investigação, o cenário é quase sempre idêntico e a problemática encontra-se na maneira como devemos abordar a questão, e qual o começo para iniciar a investigação e ir de encontro ao que inicialmente nos propusemos.

A especificação QWEB é, até à data, pouco utilizada pelas instituições, daí ser importante recorrer à investigação junto dos que a detêm atualmente, sendo crucial para angariar o máximo de informação possível que permita compreender e aprofundar os impactos que desta norma advêm.

O presente capítulo irá expor a metodologia utilizada no estudo empírico, clarificando os objetivos e todo o processo de investigação desenvolvido.

### **3.1. Objetivos da investigação**

Em Portugal apenas existem três organizações certificadas por esta norma, o que explica que, possivelmente, muitas não terão conhecimento da sua existência ou do quão pode ser benéfica a sua utilização. Deste modo, esta investigação pressupõe que seja feita uma reflexão para que seja possível compreender os impactos da norma QWEB nas empresas portuguesas, sendo este o objetivo geral da dissertação.

Podemos, no entanto, especificar os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os benefícios e limitações da implementação da norma QWEB nas empresas portuguesas;
- Identificar fatores chave de sucesso da implementação da norma QWEB nas empresas portuguesas;
- Identificar as principais dificuldades inerentes à implementação da norma QWEB nas empresas portuguesas;

Estes objetivos pressupõem que seja feita uma abordagem qualitativa, mais concretamente, um estudo de casos múltiplos nas três instituições certificadas pela norma QWEB.

Para que fosse possível alcançar aos objetivos, foi necessário elaborar questões de investigação. De seguida, enumeramos os vários grupos de questões que considerámos pertinentes para este estudo:

- Quais as razões da implementação da norma QWEB, na instituição?
- Quais os impactos da implementação da norma QWEB, na instituição e junto dos *stakeholders*?
- Quais as dificuldades/desafios enfrentadas pela instituição na implementação da norma QWEB?
- Quais os fatores determinantes para o sucesso da implementação da norma QWEB?

### **3.2. Metodologia qualitativa**

O surgimento da investigação qualitativa, nos finais do séc. XIX (Bogdan e Biklen, 1994), não só veio revolucionar o campo da investigação, como também suscitou conflitos, sendo que nunca irá haver consenso sobre qual o melhor método a ser utilizado (se o quantitativo ou qualitativo), e aquele que poderá conduzir a resultados mais fidedignos e próximos ao objetivo delineado inicialmente. Estas duas posições epistemológicas irão continuar ao longo dos anos, restando-nos a nós, investigadores, optar pela metodologia mais conveniente.

Para esta investigação, a metodologia qualitativa irá permitir explorar conceitos, levando a uma melhor compreensão dos impactos da norma nas instituições.

Turato (2005) defende que o método qualitativo é utilizado com base nos valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. O objetivo é alcançar um conhecimento mais profundo, não mensurável nem baseado em estatísticas.

Godoy (1995) enfatiza que o principal objetivo do investigador, numa abordagem qualitativa, é entrar no campo, perspetivando e focando-se nas pessoas e na forma como elas agem e se manifestam.

Numa visão mais aprofundada, Bogdan e Biklen (1994) evidenciam cinco características essenciais da investigação qualitativa:

- A investigação tem como sua fonte direta de dados o ambiente natural e o investigador é o principal responsável pela recolha desses dados;
- Os dados recolhidos pelo investigador possuem, na sua maioria, um carácter descritivo;

- O processo assume-se como prioritário, em detrimento dos resultados;
- A análise dos dados é feita de forma indutiva, que parte de factos particulares para uma conclusão geral;
- O investigador analisa, não só o conteúdo, como também as experiências e factos da vida das pessoas que estão a ser investigadas.

Estas cinco características são bastante esclarecedores quanto ao que se pretende quando o investigador entra em campo. Se, numa abordagem quantitativa, apenas interessam os resultados obtidos, restando apenas a sua análise, a abordagem qualitativa vai muito para além do empírico, focando-se em detalhes como gestos, ações, modos de agir, experiências vividas, que permitem ao investigador ir muito para além do que se pretende. Bogdan e Taylor (1986) afirmam que o investigador deve estar totalmente envolvido no campo de ação do investigado, pois é essencial ele ouvir, conversar e deixar espaço para que os participantes se sintam confortáveis e se expressem de forma livre.

### **3.2.1. Estudo de caso**

A investigação qualitativa pode assumir várias vertentes, que irão depender de diversos fatores, tais como as variáveis, o contexto da investigação e a sua complexidade.

Yin (1994) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

Ludke e André (1986) elucidam as principais características da adoção de um estudo de caso:

- Visam a descoberta, ou seja, a qualquer momento podem surgir novos dados que ajudem na investigação;
- Enfatizam a interpretação em contexto;
- Retratam a realidade de forma complexa e profunda, não deixando escapar pormenores;
- Diversidade de fontes de informação;
- Permitem generalizações naturalistas;

- Procuram representar as diferentes perspetivas presentes numa situação social;
- A linguagem utilizada é mais acessível do que os outros métodos de investigação.

Ainda os mesmos autores enfatizam que este tipo de investigação deve ser utilizada quando procuramos algo único e particular, pois um estudo de caso apresenta características próprias que nunca poderão ser copiadas ou imitadas, e em que a sua singularidade permite que se cheguem a novas conclusões que outrora ainda não tinham sido desvendadas.

Ponte (1994) refere que o estudo de caso serve para compreender da melhor forma a particularidade de cada situação/fenómeno. Para Merriam (1988) o estudo de caso serve para se observar e detalhar de forma aprofundada determinado fenómeno, sendo que para esta autora, este tipo de investigação apresenta como principais características o seu carácter particular, descritivo, indutivo e holístico.

Para Yin (2003), o estudo de caso faz sentido quando é necessário responder-se a perguntas “Como?” ou “Porquê?”, onde o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e pretende apreender a dinâmica do fenómeno/situação. Para o mesmo autor, a principal diferença na elaboração de estudos reside entre os casos individuais e os casos múltiplos, sendo que ele defende que os resultados obtidos nos casos múltiplos têm muito mais valor e credibilidade. Sendo este um estudo de casos múltiplos permite, não só uma análise individual, como também a análise entre os casos. Enquanto as análises individuais consolidam a informação de cada caso, as análises entre os casos identificam padrões, fornecendo elementos para o desenvolvimento das teorias (Eisenhardt, 1989).

Voss et al. (2002) também referem que o estudo de casos individuais pode ter algum risco, no sentido em que podem ser retiradas conclusões precipitadas por parte do observador. Nos estudos de casos múltiplos tal já não acontece, pois existe a vantagem de que podem ser comparados acontecimentos, aumentando assim a validade externa do estudo.

Tendo em consideração as características de ambos os estudos de caso em análise (individuais e múltiplos), sem dúvida, que aquele que cumpre os requisitos e que é mais benéfico para a obtenção de dados fidedignos para esta situação específica é o estudo de casos múltiplos.



### **3.2.2. Seleção e caracterização dos participantes**

Dada a escassez de organizações que possuem a certificação QWEB, o objetivo foi entrevistar participantes das três instituições que detêm (ou detiveram) a certificação, em Portugal. Para isso, foi necessário recorrer à página da Internet da marca QWEB, pesquisando quais as empresas que, naquele momento, eram detentoras desta certificação (<http://www.qwebmark.net/english/who.html>).

As três estão inseridas em contextos de mercado diferentes, o que irá permitir uma maior diversificação de resultados e discussão dos mesmos. As organizações alvo deste estudo foram denominadas de X, Y e R, que serviram de amostra para a investigação.

Uma das principais dificuldades foi entrevistar mais do que uma pessoa em cada instituição, e que desempenhassem papéis diferentes, para a obtenção de um maior número de dados para serem analisados. A realidade é que detetámos pouco conhecimento dentro das organizações, face à norma QWEB, e apenas uma ou duas pessoas no máximo, demonstraram estar aptas para serem entrevistadas. O objetivo seria a realização de, pelo menos, três entrevistas em cada organização, sendo que os entrevistados deveriam ser um gestor de topo, gestor de qualidade e um colaborador. É pertinente evidenciar que, na instituição R, foram entrevistas duas pessoas (Gestora da Qualidade e Responsável informático) em simultâneo, por opção dos mesmos.

Dado a impossibilidade da realização de mais do que uma entrevista em todas as instituições (apenas na instituição R estiveram presentes dois entrevistados, que ajudaram a complementar as respostas e que, deste modo, iremos assumir como dois intervenientes para a análise e tratamento de dados), a opção passou apenas pela comparação dos resultados entre as três organizações, não sendo possível analisar internamente as respostas dos diferentes colaboradores. Neste sentido, optou-se pela seleção de uma amostra por conveniência, que dependeu da disponibilidade e acessibilidade dos colaboradores de cada instituição. Bravo e Eisman (1998) evidencia que a constituição da amostra é sempre intencional quando se baseia em critérios pragmáticos e teóricos, descurando os critérios probabilísticos.

### **3.3. Técnicas de recolha de dados**

As técnicas de recolha de dados utilizadas para esta investigação foram as entrevistas, observação e análise documental. Os pontos seguintes irão expor, sucintamente, em que constou cada uma destas técnicas.

#### **3.3.1. Entrevistas**

Segundo alguns autores (Triviños, 1987; Yin, 2001; Lakatos e Marconi, 1991), a entrevista é uma das principais fontes de informação para um estudo de caso.

Fontana e Frey (1994) reconhecem que a entrevista adota uma grande variedade de usos e uma enorme multiplicidade de formas, que vão da mais comum (a entrevista individual falada), à entrevista de grupo ou até mesmo aquelas que são mediadas pelo correio, telefone ou computador. A entrevista pode ser utilizada para diversos fins, e a sua duração irá depender do contexto em que cada uma se encontra inserida, podendo durar, tanto alguns minutos, como dias ou até mesmo semanas.

Apesar de ser uma das técnicas mais reconhecidas e utilizadas na investigação qualitativa, apresenta vantagens e desvantagens, que alguns autores evidenciam. Bell (1997) refere que a principal vantagem é a sua adaptabilidade, isto é, o investigador tem a possibilidade e permissão de explorar ideias, investigar motivos e testar diversas respostas. Yin (2001) define como principais pontos fortes o facto de as entrevistas estarem focadas diretamente no tópico do estudo de caso, e serem percetivas. Em contrapartida, o mesmo autor admite que as entrevistas podem ter respostas tendenciosas, bem como uma visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas.

Existem três tipos de entrevistas: estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas. Fontana e Frey (1994) referem que as primeiras consistem na interação entre o entrevistador e o entrevistado com base num conjunto de perguntas pré-estabelecidas e num conjunto limitado de categorias de resposta. Neste tipo de entrevista, não existe espaço de manobra para o entrevistador explorar outros campos e interrogar respostas. Para Alonso (1995), as entrevistas não estruturadas desenvolvem-se de acordo com os objetivos definidos, em que não existem questões pré-definidas, surgindo apenas no decorrer da interação entre o entrevistador e entrevistado.

Apesar de aparentar uma maior dificuldade o facto de não existir um guião pré-definido e um apoio fundamental para a conceção de uma entrevista, a verdade é que,

quando não se pode ter a liberdade de questionar e interrogar uma determinada resposta, também poderá condicionar a obtenção de resultados. Nesse sentido, achámos pertinente que as entrevistas semi-estruturadas seriam a melhor opção para a investigação. Triviños (1987) afirma que este tipo de entrevista é um dos principais meios disponíveis para que o investigador realize a recolha de dados. O mesmo autor refere ainda que as entrevistas semi-estruturadas valorizam a presença do investigador, oferecendo todas as perspetivas possíveis para que o entrevistado se sinta confortável e responda de forma espontânea às questões que lhe são colocadas, enriquecendo desta forma a investigação.

Quadro 4 – Blocos temáticos da entrevista

<b>Blocos</b>	<b>Objetivos específicos</b>
<b>Bloco 1</b> Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar quais as finalidades da investigação;</li> <li>• Motivar os entrevistados, realçando a importância da sua colaboração;</li> <li>• Assegurar a confidencialidade da entrevista;</li> <li>• Permissão para a gravação em áudio da entrevista</li> </ul>
<b>Bloco 2</b> Perfil do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome;</li> <li>• Função que desempenha na instituição;</li> <li>• Papel desempenhado na certificação da norma Qweb</li> </ul>
<b>Bloco 3</b> Analisar as razões da implementação da norma Qweb, na instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretende-se analisar as principais motivações que levaram à implementação da norma Qweb, procurando saber se, anteriormente, a instituição possuía outra certificação senão esta.</li> </ul>
<b>Bloco 4</b> Analisar os impactos da implementação da norma Qweb na instituição e junto dos stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretende-se analisar a postura dos intervenientes face ao impacto da implementação da norma Qweb. Quais os impactos positivos e negativos (menos bons) que a norma teve junto dos clientes e na instituição e até que ponto a certificação foi de encontro às necessidades da instituição. Pretende também analisar o feedback dos stakeholders quanto a esta norma.</li> </ul>
<b>Bloco 5</b> Identificar as dificuldades/desafios enfrentadas pela instituição na implementação da norma Qweb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretende-se analisar as principais dificuldades e/ou desafios com que a instituição se deparou na implementação da norma. Para isso, foram sugeridos alguns aspetos, tais como: preço, morosidade e burocracia, dando ao entrevistado a possibilidade de referir outros aspetos pertinentes. Analisar eventuais adaptações que a instituição teve de fazer, e em que consistiram. Analisar as duas auditorias existentes na certificação da norma, e qual a sua pertinência.</li> </ul>
<b>Bloco 6</b> Identificar os fatores críticos de sucesso no que diz respeito à implementação da	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretende-se ouvir quais os fatores que se consideram importantes para que a implementação da norma seja bem sucedida. Entre outros, consideramos a motivação para a implementação, o apoio da gestão de topo, o trabalho em equipa e o envolvimento e participação dos colaboradores.</li> </ul>

Para a realização da entrevista, foi previamente elaborado um guião, que se dividiu em vários blocos (Quadro 4), onde constavam as questões gerais para a entrevista, que foram sendo exploradas e complementadas com outras questões inerentes às

circunstâncias momentâneas da entrevista, acabando por se tornar uma entrevista semiaberta (ANEXO I).

No sentido de se efetivarem as entrevistas, as organizações foram contactadas previamente, via telefone e/ou *email*. Todos os procedimentos e objetivos da entrevista foram revelados, bem como a confidencialidade e gravação das mesmas. Após a aceitação do pedido, foi agendada a data, hora e local da entrevista, de acordo com a disponibilidade do entrevistador e entrevistado.

Apesar da flexibilidade presente neste guião, o objetivo foi sempre tentar obter todas as respostas às questões, podendo surgir algumas alterações conforme os cargos ocupados pelos entrevistados na instituição. É de referir que, a primeira entrevista será sempre a menos privilegiada, pois irá cingir-se essencialmente ao que consta no guião (com uma ou outra questão adicional, consoante a resposta dada), sendo que as seguintes, poderão conter questões que possibilitem um contraste de opiniões em relação à primeira.

### **3.3.2. Análise documental**

Para Ludke e André (1986) a análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, tanto na complementação de informações obtidas por outras técnicas, como na descoberta de novos aspetos de um determinado tema ou problema. Quivy e Campenhoudt (2003) admitem que a principal vantagem é o facto de a análise de documentos evitar o recurso abusivo às sondagens e inquéritos por questionário.

A pesquisa documental pode tornar-se extremamente útil para o entrevistador, na descoberta de informações úteis e adicionais do objeto em estudo. Note-se que, o que está em causa, não é a quantificação dos dados que foram recolhidos, mas sim a importância das informações retiradas das fontes documentais, sempre com um olhar crítico e cuidadoso, para não despoletar falsas interpretações. Segundo Bell (2004), o investigador deve colocar-se no lugar do autor e pesquisar dados que contrariem a primeira impressão, com o intuito de testar a fiabilidade e validade do documento. Pode considerar-se que a análise documental é constituída, tanto pela recolha de documentos, como posteriormente pela análise do seu conteúdo.

Esta técnica de recolha de dados acabou por não ter grande impacto nesta investigação, uma vez que os documentos internos relacionados com este sistema de

qualidade implementado nas instituições em questão se encontram restritos aos colaboradores. Quivy e Campenhoudt (2005) referem exatamente que as principais desvantagens desta técnica são a averiguação da credibilidade do material consultado e, por vezes, a falta de acesso aos mesmos por serem internos e restritos. Desta forma, cingimo-nos essencialmente à análise dos documentos visíveis ao público, como por exemplo, o manual de qualidade.

Apesar da informação restrita, consideramos que, ainda assim, foram recolhidos dados importantes para a investigação.

### **3.3.3. Observação**

A observação é, sem dúvida, a técnica que consegue reunir mais detalhes ao pesquisador e, por isso mesmo, torna-se fundamental para este estudo. Zanelli (2002) admite que esta técnica é bastante pertinente quando se pretendem analisar comportamentos espontâneos e perceber atitudes não-verbais, sendo que essa análise pode ser simples ou requerer a utilização de instrumentos adequados.

Quivy e Campenhoudt (1992:165) caracterizam a observação como “aquela em que o próprio investigador procede diretamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados”. Nesse sentido, para este estudo, foi utilizada a observação não-participante, em que os sujeitos não sabem que estão a ser observados e não existe interação com o objeto da observação.

A recolha de dados por observação passou, essencialmente, por conversas informais com o entrevistador, tendo início antes da entrevista (que ajudou a que se tornasse um ambiente natural, onde foi mais fácil recolher informações, visto o entrevistado não demonstrar comportamentos forçados) e no decorrer da mesma.

Esta técnica, apesar de ter algumas vantagens e ser bastante utilizada na recolha de dados, apresenta dificuldades de realização e de acesso aos dados (Moreira, 2004). No entanto, e apesar de, tal como a análise documental, não ter sido a técnica mais revelante no estudo, entendemos que foi fundamental para comprovar alguns aspetos mencionados na revisão da literatura e na resposta às questões da entrevista.

### 3.4. Análise e tratamento dos dados

A análise dos dados pode assumir diversas formas e são várias as técnicas que se podem utilizar. Chizzotti (2006:98) refere que “a descodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica”. Já, anteriormente, Bogdan e Biklen (1994) defendiam que a etapa da análise dos dados se baseava num processo de busca de organização e transcrição das entrevistas, anotações feitas ao longo das mesmas e outros materiais de estudo, com o intuito de aumentar a compreensão desses materiais para que sejam explicitados aos outros.

Posteriormente à recolha de dados, procedeu-se à transcrição integral do conteúdo das entrevistas semiestruturadas. Foi primordial retirar palavras ou excertos das entrevistas que considerámos mais relevantes e úteis para o estudo para que, desta forma, se definissem as categorias de codificação. A análise de conteúdo assume aqui um papel fundamental, sendo bastante pertinente no estudo de casos qualitativos (Bardin, 2009).

É de salientar que, apenas na instituição R foi necessário atribuímos um código para cada um dos entrevistados. Assim sendo, a codificação das entrevistas está apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 – Codificação das entrevistas

Instituição	Código	Função
Instituição R	R1	Responsável pela área online
	R2	Responsável pelo gabinete de Qualidade e Gestão de Reclamações.
Instituição X	X	Engenheiro Informático
Instituição Y	Y	Responsável pelo gabinete de certificação e métricas da Direção de Qualidade.

Para uma análise rigorosa e interpretação de resultados, inserimos as transcrições integrais no programa informático *NVivo* 8, que nos possibilita agregar várias informações do texto que consideramos relevantes, em diversas categorias e subcategorias. Neste sentido, socorremo-nos dos objetivos delineados para o estudo, seguindo o método de Miller e Fox (2004) que consideram que os dados devem ser organizados de acordo com os objetivos do estudo e/ou questões das entrevistas. Obviamente que no decurso da aplicação do programa, as categorias definidas podem

sofrer alterações e melhorias que se consideram pertinentes e que irão certamente ajudar na interpretação dos resultados.

Inicialmente determinámos os blocos temáticos com os quais iríamos trabalhar, e que o programa denomina de *nodes* (nós). Esta codificação por *nodes* permite organizar o material em áreas de tópicos mais abrangentes, para depois ser possível explorá-las e detalhá-las.

Neste estudo, foram determinadas quatro categorias às quais foram adicionados dois planos de subcategorias, que foram sendo reformuladas à medida que o estudo se ia aprofundando. O resultado final da análise encontra-se retratado no Quadro 6.

### 3.4.1. Apresentação e análise de resultados

Quadro 6 - Lista de categorias e subcategorias em análise

Categoria	Subcategoria 1	Subcategoria 2
<b>Pertinência da implementação da norma QWEB</b>	Motivos da implementação	
	Alterações de processos organizacionais	
<b>Impactos positivos</b>	Segurança do <i>site</i>	Reconhecimento
	Satisfação dos clientes	
	Auditorias	Reclamações
		Pertinência da realização
	Burocracia	Concordância com o auditor
<b>Impactos negativos</b>	Custos associados	
	Visibilidade externa	
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	Equipa de projeto forte	
	Envolvimento dos colaboradores	
	Apoio da gestão de topo	





## **Capítulo IV - Análise e discussão dos resultados**

---

Impactos da norma QWEB nas empresas portuguesas: estudo de casos múltiplos



#### 4.1. Introdução

No presente capítulo, o objetivo é analisar os dados recolhidos ao longo de todo o estudo. A pesquisa bibliográfica feita no segundo e terceiro capítulos vai ser de extrema utilidade e irá permitir confrontar essa mesma pesquisa com os resultados que foram obtidos, onde se processará a discussão dos mesmos.

De acordo com os objetivos delineados inicialmente, esta análise divide-se em quatro categorias:

- Pertinência da implementação da norma QWEB nas instituições;
- Impactos positivos da implementação da norma QWEB nas instituições;
- Impactos negativos da implementação da norma QWEB nas instituições;
- Fatores críticos de sucesso determinantes para o sucesso da norma QWEB nas instituições.

A análise dos resultados será baseada em matrizes de referência, que irão permitir visualizar qual o grau de participação dos entrevistados nos diversos temas em análise.

#### 4.2. Pertinência da implementação da norma QWEB nas instituições

A primeira categoria tem como principal objetivo abordar os motivos que levaram cada uma das instituições a implementar a norma QWEB, bem como as alterações (se verificadas) dos processos organizacionais para a sua implementação. No Quadro 7 apresentam-se os fatores referenciados pelos entrevistados como os mais pertinentes para a implementação da norma e a frequência com que os mesmos foram abordados.

Quadro 7 – Matriz dos fatores de pertinência da implementação da norma QWEB referenciados pelos entrevistados

<b>Pertinência da implementação</b>	<b>R1</b>	<b>R2</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Referências</b>
Motivos da implementação	2	1	1	1	<b>5</b>
Alterações de processos organizacionais	2	-	1	2	<b>5</b>

#### 4.2.1. Motivos da implementação

Sampaio et al. (2008) afirmam que, apesar de existirem motivações internas e externas que conduzem as organizações a implementarem uma certificação, existe sempre uma que se sobrepõe à outra. As motivações externas estão relacionadas com o marketing e visibilidade exterior (Brown et al, 1998) e as internas estão relacionadas com a melhoria organizacional interna (Buttle, 1997).

De acordo com R1 “A principal motivação, sem dúvida, foi a questão da certificação, a imagem que transmite a nível comercial.”. Enfatiza ainda o facto de “ (...) que as pessoas (utilizadores) necessitam de ter alguma credibilidade nas plataformas *online*, para poderem dar os seus dados e tornarem-nos confidenciais.” A aposta na certificação é, desta forma, crucial para que as pessoas se sintam seguras quando efetuam transações *online*.

Os requisitos da QWEB também foram uma referência para que as empresas Y e R avançassem na certificação. Y refere que “ (...) todos os aspetos em que a QWEB geralmente tem associados – desde a política dos *cookies*, à análise dos indicadores, etc. – levou-nos, realmente, a certificarmo-nos por essa norma.” Na mesma ótica, a instituição R2 assume que “ (...) este processo da QWEB era uma evolução, pois as pessoas viam algo novo, novas leis e normas a nível europeu (a questão dos *cookies*, do processamento de dados) (...) ” e que, acima de tudo, esta certificação iria dar “ (...) alguma maturidade ao *site* (...) “. Em todos os discursos mencionados, estão associados os dois tipos de motivação referidos anteriormente. A instituição R, não só decidiu implementar esta certificação para transparecer uma imagem credível e segura para os clientes, como também pretendeu evoluir os seus processos organizacionais internos.

X refere que “ (...) esta certificação seria uma mais-valia (...), e “ (...) o nosso reconhecimento compensaria todos os esforços e medidas que tivemos de tomar.” Mais uma vez, está aqui implícita uma credibilidade que, sem a certificação, poderá não existir, assumindo portanto um papel fundamental na sua implementação. Surgiu a necessidade de questionar X o porquê de a organização decidir implementar a norma QWEB, visto ser uma instituição de ensino e não ocorrerem transações *online*. X afirmou que “ (...) temos um serviço (arquivo da universidade) que publicita a venda de material de certidões (...) tem os formulários que estão na página da universidade, em que depois são aí feitos os pedidos de certidões. Nesse sentido, a norma iria obrigar a que houvesse uma maior

organização de toda a documentação, não só ao nível dos formulários como também “ (...) a parte das sugestões e reclamações (...). X garante que “ (...) a norma só veio trazer benefícios, mesmo não sendo uma instituição que tenha como principal finalidade as transações *online*.

Podemos constatar que as organizações, ao implementarem uma norma, estão consciencializadas de que o objetivo primordial é, não só a imagem que irão transmitir para o exterior, mas também a melhoria dos seus serviços que, consequentemente, implicam uma maior satisfação dos clientes.

#### **4.2.2. Alterações de processos organizacionais**

Para a implementação de uma norma, muitas vezes é necessário fazer algumas alterações/adaptações nos processos já existentes. Bayati e Taghavi (2007) realçam que um dos fatores principais que motivam uma organização a implementar uma certificação é de facto, a necessidade de uma melhoria constante nos processos organizacionais.

Segundo R1 “ (...) tivemos de fazer bastantes alterações no *site*, bem como ao nível dos processos (...) tivemos de alterar processos informáticos (...) ”. A instituição R considerou fundamental todas estas alterações a que foram sujeitas, pois inicialmente apenas tinham uma certificação a nível de dados, e esta norma veio modificar alguns dos processos que não estariam a ser desenvolvidos da maneira mais correta, dando maior organização e mais rigor à empresa. “Apenas tínhamos um certificado de segurança, que é apenas a nível de dados. Portanto, pode-se dizer que esta foi a primeira certificação que tivemos ao nível do comércio eletrónico.”

Esta questão foi bastante pertinente, pois numa outra perspetiva, a instituição X revelou que “Não necessitámos de fazer grandes alterações (...) muitos dos pontos da norma como não se aplicavam para o nosso caso, não tivemos de alterar processos, aconteceu tudo de forma simples.” Portanto neste caso, o processo ocorreu de forma relativamente rápida, sem grandes mudanças a nível dos processos organizacionais.

Também a instituição Y referiu que “Não foram necessárias adaptações porque a nossa estrutura já existia (...). Aqui, como esta instituição bancária por força da sua atividade, tinha de cumprir uma série de requisitos, foi mais fácil esta certificação, “ (...) acabando por ser apenas uma continuidade daquilo que já tinha sido feito.”

Branco (2008) afirma que as empresas portuguesas veem como principal motivação a implementação de uma norma o facto de melhorar os processos e os métodos de trabalho, portanto, tudo o que implique aspetos organizacionais, levando a crer que existe uma maior motivação interna em detrimento de uma imagem externa da instituição.

Apesar de, tanto a instituição X como a instituição Y não terem necessitado de muitas alterações quanto aos processos da organização, é de salientar que a certificação tem como principal benefício a melhoria da eficiência e da produtividade de uma empresa e, portanto, todas as mudanças verificadas, mesmo que sejam mínimas, irão servir para melhorar os serviços e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes. R2 afirma que esta certificação permitiu lançar “ (...) uma nova perspetiva de *site*, porque inicialmente no nosso *site* as pessoas preenchiam os seus dados, sendo que depois era tudo feito manualmente. Portanto, de facto deu-se um passo enorme ao ser-se possível a formalização dos contratos no momento”. Estamos perante uma alteração que permitiu que a organização se tornasse mais eficiente, satisfazendo mais rapidamente as necessidades dos clientes.

#### 4.3. Impactos positivos da implementação QWEB nas Instituições

Quando se tenciona implementar uma norma numa organização, à partida, esta irá trazer uma série de benefícios e impactos positivos para a mesma. Nesse sentido, decidimos focar os pontos essenciais abordados ao longo das entrevistas, nomeadamente a segurança do *site*, a satisfação dos clientes (subdividida em duas categorias - reconhecimento e reclamações), auditorias (subdividida em duas categorias – pertinência da realização e concordância com o auditor) e burocracia.

Quadro 8 – Matriz dos impactos positivos referenciados pelos entrevistados

Impactos positivos	R1	R2	X	Y	Referências
Segurança do <i>site</i>	2	1	3	2	8
Satisfação dos clientes	1	1	3	4	9
Auditorias	2	3	3	2	12
Pertinência da realização		1	2	2	5
Concordância com o auditor	2	2	2	1	7
Burocracia			1	1	2

#### **4.3.1. Segurança do *site***

Este é, sem dúvida, um dos aspetos mais importantes quando se fala numa certificação de comércio eletrónico. A segurança é crucial para que os clientes se sintam confiantes a transacionarem produtos e serviços *online*. Apesar de ter sido um aspeto positivo mencionado pelas três instituições, temos algumas contradições.

A instituição R admitiu que, apesar de a segurança ser fundamental, em demasia pode ser prejudicial. Inicialmente R1 afirma o facto de que um *site* demasiado seguro e com inúmeras questões “ (...) possa ter a reação inversa ao que é suposto, isto é, a pessoa em vez de avançar, acaba por ficar com receio e achar que pode não ser algo seguro (apesar de, claro, os alertas o estarem a dizer) ”, realçando que, na sua opinião “ (...) ou acham seguro fazer compras online, ou não acham. É tão simples quanto isto.” R2 partilha da mesma opinião que R1, referindo que “A certificação é rival da parte comercial.” Apesar de considerarem, contudo, um impacto positivo, não deixam de ser contraditórias estas afirmações. Costa (2011) num questionário feito a auditores e entidades certificadoras, revelou que a segurança é um dos assuntos mais importantes e que requer constantemente uma revisão e melhoria.

Após estas declarações da instituição R, tivemos a necessidade de questionar as restantes duas entrevistadas se achavam que realmente segurança a mais poderia não ser positivo. As respostas foram perentórias, e ambas afirmaram que a segurança é essencial e que foi determinante quando decidiram implementar esta certificação. X refere que “ (...) toda a segurança é pouca (...) perguntas nunca são demais, e ainda por cima essas perguntas dizem respeito à segurança, à nossa segurança, que é o mais importante.” Quanto à instituição Y, quando interrogada, sem hesitação respondeu “Óbvio que não.”, referindo ainda que “ (...) isso era analisado nas auditorias, todo esse tipo de sequências era analisado, e é extremamente importante essas normas de segurança serem revistas com alguma regularidade.”

#### **4.3.2. Satisfação dos clientes**

A satisfação dos clientes engloba um dos impactos positivos desta certificação numa organização. Apesar de não haver evidência sólida que comprove que a satisfação dos clientes aumentou desde a implementação da norma, as instituições referiram que os

utilizadores se sentiam mais confiantes e seguros, sendo que a Instituição Y garante que a média de satisfação dos seus clientes é “ (...) entre 9 e 10 (numa escala de 1 a 10).”

Uma das maneiras de se verificar qual o reconhecimento que os clientes têm relativamente à certificação QWEB e a sua consequente satisfação com os serviços prestados, seria através de questionários, ao que a instituição Y afirmou que “ (...) não havia nenhuma questão específica em que nos referíssemos à norma QWEB, nunca fizemos esse estudo.” Na mesma ótica, a instituição X revela que “É um pouco difícil de analisar, porque nós temos um formulário para as pessoas responderem a dizer o que acham do *site*, mas infelizmente as respostas são muito poucas.” Resposta idêntica foi dada pela instituição R, em que R2 salienta igualmente que “Nós temos, com alguma frequência, inquéritos de satisfação de clientes no segmento *online*, mas de facto não aferimos diretamente essa questão da certificação, (...).”

A instituição X vai mais longe na justificação, dizendo que “Tentamos fazer com alguma regularidade, mas infelizmente as pessoas que nos visitam não se mostram disponíveis em colaborar, inviabilizando o preenchimento de qualquer inquérito.” Fica aqui patente a necessidade de uma resposta por parte dos utilizadores das plataformas *online*, pois só assim se consegue perceber qual o impacto da certificação junto dos mesmos. Apesar da falta de feedback por parte dos clientes, a perceção que os entrevistados têm sobre o impacto da norma QWEB é positiva, tal como afirma a instituição Y “ (...) e o feedback dos clientes, em relação a essa mudança também foi bastante positivo. ” relata a instituição Y.

O baixo número de reclamações registado nas três instituições, após a certificação, pode sugerir igualmente que os clientes se encontram satisfeitos com a certificação e com os serviços prestados pelas organizações. Esta certificação tem implícito um sistema que recebe e processa todas as reclamações de clientes, a que todas as instituições têm de obedecer. Segundo Rust et al. (1999) um bom sistema de gestão de reclamações traz vantagens pois permite obter informação sobre a qualidade dos serviços e uma maior rapidez na resposta aos clientes, que irá implicar também uma redução de custos significativos.

A instituição X garante que o feedback dos clientes tem sido bastante positivo, “ (...) não pela ausência de respostas a inquéritos, mas pelo diminuto número de reclamações que temos, ou seja, se não existem reclamações subjaz satisfação da parte



dos utilizadores.” Na mesma ótica, Y também afirma que os clientes se encontram satisfeitos “ (...) dado o fraco número de reclamações que temos.”

Apesar das reclamações terem o tratamento devido, o estudo realizado por Costa (2011) sugere a existência de um processo de gestão e tratamento de reclamações que outros sistemas de gestão já adotaram (nomeadamente a ISO 9001).

#### **4.3.3. Auditorias**

As auditorias externas têm um papel fundamental na deteção de não-conformidades existentes nas organizações, e servem para uma melhoria contínua dos serviços e produtos. Arens et al. (2002) referem-se à auditoria como um processo de acumulação e avaliação de factos, de forma a determinar e reportar o grau de correlação existente entre as mesmas e os critérios definidos aquando da sua elaboração.

Iremos abordar, nesta subcategoria, a pertinência da realização de auditorias nas instituições e a concordância existente entre os auditores e auditados.

##### **4.3.3.1. Pertinência da realização**

Sendo que a auditoria é um processo existente na maioria das certificações de qualidade, as instituições consideram pertinente a sua realização, visto ser uma mais-valia para melhorar aspetos que não estejam conformes e aplicar ações corretivas que impeçam que essas não-conformidades voltem a surgir.

A instituição X afirma que é bastante importante a realização das auditorias, pois “ (...) permite-nos implementar muita coisa que o auditor sugere. E mesmo quando há erros, permite-nos também corrigi-los de imediato, no momento.” X refere ainda a extrema utilidade destas auditorias (tanto de *back-office*, como de *front-office*), relatando um episódio em que “ (...) houve uma coisa bastante interessante da última vez que o auditor esteve cá que foi a política dos *cookies* ter que estar acessível, e que nós não tínhamos, e que agora era obrigatório.” Portanto, fica aqui reportada uma das várias consequências que uma auditoria pode trazer para a organização, melhorando e implementando medidas que são importantes para o desenvolvimento da empresa.

Outro dos fatores benéficos oriundo das auditorias é uma maior organização documental. A instituição Y considera as auditorias um enorme impacto positivo na empresa, afirmando que “ (...) obrigavam a uma maior organização, obrigando o próprio

banco a olhar para estas questões de uma forma mais objetiva – teve também um impacto interno.”

#### **4.3.3.2. Concordância com o auditor**

Esta subcategoria tornou-se bastante interessante e revelou dados que podem ser considerados surpreendentes. Sendo que o trabalho do auditor é garantir que as organizações cumprem os requisitos da norma pela qual estão certificadas, cabe-lhe a ele atribuir erros, opinar e garantir que as alterações que ele exige sejam levadas avante. Isto necessita de um maior esforço de ambas as partes pois pode não haver consenso nem concordância entre auditores e auditados, que pode levar a organização a, em última instância, desistir da certificação por não concordar com pontos que vêm na norma.

Das três instituições, a R foi aquela que se mostrou insatisfeita com as opiniões e exigências dos auditores. R2 começa por afirmar que “ (...) tem de haver algum equilíbrio entre aquilo que a norma diz e aquilo que a empresa considera ser razoável e, por vezes, houve alguma dificuldade em conseguir chegar-se a um entendimento entre aquilo que o auditor interpretava e o que era o nosso ponto de vista.” No mesmo seguimento, R1 refere que “ (...) obviamente que queremos ter as coisas da forma como nos é recomendado pela norma, mas muitas vezes não podemos ter lá as coisas propriamente como o auditor acha que as devermos ter (...) acabando por gerar conflitos que nós, comercialmente, achávamos não fazer sentido, e que a norma exigia. É evidente a falta de consenso existente entre ambas as partes, sendo que este aspeto foi bastante relevante para os entrevistados que fizeram questão de dar ênfase a esta situação, revelando pormenores e incidências.

Noutra perspetiva bastante diferente, as instituições X e Y revelaram que sempre estiveram em concordância com o auditor e que as suas opiniões sempre foram pertinentes e oportunas. Quando questionado, X respondeu de forma concisa “Claro que sim, sempre estivemos de acordo com eles. Aliás, todas as sugestões que eles têm feito, são bastante pertinentes.” X confessa igualmente o papel preponderante que o auditor teve “ pois são pessoas que percebem mais do que nós, são os que melhor conhecem a norma e, como é óbvio, todas as melhorias que nos sugerem nós só temos é de concordar e, de facto, têm sido todas pertinentes e que nos ajudaram a ter uma melhoria contínua.” Na mesma ótica, a instituição Y também afirmou “ (...) que eram auditorias bastante pacíficas, onde normalmente estávamos sempre de acordo e em sintonia (...).

No estudo realizado por Costa (2011) constatou-se a necessidade da realização de auditorias internas periódicas para, desta forma, ser possível uma maior sustentabilidade do sistema, corrigindo aspetos que levam a um melhor desempenho da organização e a um menor número de ações corretivas por parte do auditor externo.

Apesar do discurso da instituição R, no geral existe aceitação de sugestões por parte das entidades certificadas, considerando extremamente útil a presença de auditores e opiniões que por eles são relatadas.

#### **4.3.4. Burocracia**

As questões burocráticas são, por vezes, inimigas das organizações pois existe sempre muita documentação necessária para a implementação de um sistema de qualidade. Na verdade, em relação à certificação da norma QWEB, as instituições revelaram que não foi uma dificuldade e que todo o processo foi bastante simples, e onde praticamente tudo é feito informaticamente, dando supremacia às novas tecnologias.

A instituição X afirmou que “Burocracia não houve muita, aliás, os contactos eram quase sempre feitos via *email*, e depois só quando o auditor vem cá é que tem de se ter tudo escrito e aí sim, poderá haver mais alguma burocracia.” Y considera que “ (...) o processo foi bastante leve pois já existia a documentação necessária.” Esta instituição, como já tinha uma certificação de qualidade, apenas teve de implementar pequenas coisas, não estando sujeito a alterações significativas.

Este aspeto não teve grande impacto nas entrevistas, ficando explícita que a burocracia não foi problema para a certificação, o que garante que a norma pode tirar partido deste facto.

#### **4.4. Impactos negativos**

Tal como existem impactos positivos, também os impactos negativos fazem parte de qualquer certificação, e que podem condicionar a execução de todo o processo. Nesse sentido, decidimos abordar os entrevistados para tentar saber quais os principais desafios e/ou dificuldades que houve. Na verdade, todas as entidades certificadoras se mostraram bastante satisfeitas, não revelando muitos aspetos condicionadores da implementação desta norma. Deste modo, dividimos esta categoria em apenas duas subcategorias: custos e visibilidade externa.

Quadro 9 – Matriz dos impactos negativos referenciados pelos entrevistados

Impactos negativos	R1	R2	X	Y	Referências
Custos	1	-	2	1	4
Visibilidade externa	-	1	1	3	5

#### 4.4.1. Custos

Os custos que se encontram inerentes à implementação de uma certificação podem ser um entrave à sua adesão. As instituições revelaram não possuir conhecimento suficiente acerca de valores monetários e se, de facto, foi dispendiosa a implementação da QWEB. É de salientar que nos estamos a referir, não só aos custos da implementação, como custos de manutenção e auditorias. Lima et al. (2000) referem-se aos custos como umas das principais dificuldades de implementação, pois existem sempre despesas que podem não ter sido previstas e os custos orçamentais estarem acima do esperado.

A instituição R reconheceu que teve de suportar alguns custos com a norma “ (...) visto considerarmos que é uma certificação algo dispendiosa que nos obrigou a rever algumas coisas. Não é fácil suportar muitos custos da maneira em que se encontra o mercado.” A instituição X revelou que “ (...) não tenho nenhuma noção, apenas que isto é um trabalho altamente especializado, e pelo que eu vi há muito pouca gente a fazer este tipo de auditoria, portanto acredito que possa ser dispendiosa.” No entanto, garante que “ (...) mesmo que tenha sido, não foi motivo para não a implementarmos e darmos continuidade. Vemos aqui uma clara vontade em investir e apostar numa certificação, sabendo que acarreta custos que muitas organizações poderão não suportar. Estas afirmações vão de encontro ao estudo realizado por Leung et al. (1999) e Escanciano et al. (2001) que verificaram que os benefícios resultantes da certificação superam os custos que lhe estão associados. É de salientar que, pelo facto de termos entrevistado colaboradores cujo cargo desempenhado na organização não tem qualquer cariz financeiro, não nos foi possível obter informações fidedignas e conclusivas quanto aos custos associados a esta certificação.

Noutra perspetiva, a instituição Y garantiu que a implementação da norma “ (...) acabou por não ter um custo muito elevado visto esta certificação ter ocorrido no decurso da ISO.” Como esta instituição bancária já era certificada pela ISO 9001 “ (...) o preço

foi relativamente baixo. No fundo era apenas o preço das auditorias e pouco mais.” Devemos ter em conta, no entanto, que as três instituições apresentam diferentes dimensões, logo os custos suportados terão também impactos diferentes. X afirma que “ (...) somos uma empresa grande, e talvez por isso o preço não se reflete de uma forma significativa na organização.”

No estudo realizado por Costa (2011), uma das sugestões foi tentar articular as auditorias com outros sistemas de gestão que já estivessem implementados na organização. É algo bastante pertinente pois iria diminuir os custos suportados pelas organizações.

#### **4.4.2. Visibilidade externa**

Quando se pondera implementar uma norma numa organização, para além de o objetivo principal ser melhorar internamente, é importante que a visibilidade externa também tenha influencia e que aumente com a certificação. Sampaio (2008) afirma que a reputação externa é um dos fatores motivacionais para a implementação de uma norma.

As instituições entrevistadas foram unânimes no que respeita à visibilidade que esta certificação proporcionou. R2 salienta o facto de uma das coisas que deveriam ser melhoradas “ (...) era a visibilidade que a norma tem para o exterior. Penso que deveria haver mais divulgação nesse sentido, pois assim talvez mais instituições aderissem, visto ser uma norma bastante pertinente.” Esta afirmação vai de encontro ao estudo de Costa (2011) em que se verificou que os utilizadores dos *websites* certificados nem se apercebiam da presença do símbolo. A fraca ou inexistente divulgação da certificação conduz a um desconhecimento quase total dos utilizadores. E a questão é que, como já foi referido anteriormente, os custos associados não são propriamente acessíveis a qualquer organização, portanto, deve-se fazer jus a esse esforço financeiro. Na mesma ótica, a instituição Y também acredita que esta certificação deveria ser “ (...) mais difundida e que mais organizações tivessem conhecimento da mesma, pois penso que existe uma fraca visibilidade.”

Os impactos externos de uma certificação podem não ser os desejados devido a circunstâncias inerentes às organizações certificadas, nomeadamente, o fraco dinamismo que a entidade certificadora transmite e que dificulta o acesso desta certificação a um número mais abrangente de indivíduos. Nesse sentido, a instituição Y afirma veemente que “ (...) na minha opinião, terá de ser a entidade certificadora a garantir que a norma

está a ser divulgada, porque isto é um ciclo vicioso, e basta haver cinco ou seis organizações a terem a QWEB e a demonstrarem que de facto é uma mais-valia, para que mais arrisquem e se aventurem nesta certificação.” Contudo, Y considera que esta certificação “ (...) o que nos veio acrescentar foi, essencialmente, um pouco mais de visibilidade (eramos o único banco, e por isso, acabava por ser um benefício para nós, possuímos uma certificação que os outros não tinham, distinguindo-nos pela positiva).”

De um modo geral, a visibilidade que esta certificação proporciona é bastante reduzida, dificultando ainda mais a adesão de outras organizações, não demonstrando os potenciais e não aproveitando o mercado e as suas tendências.

#### 4.5. Fatores críticos de sucesso

Rockart (1979) introduziu o conceito de fatores críticos de sucesso, definindo-o como diversas áreas da organização, que apresentam resultados favoráveis cruciais para se atingirem os objetivos. Como se constata, é um conceito que remonta a várias décadas atrás mas que, ainda hoje, tem um peso fundamental para que uma organização seja bem-sucedida.

Boynton e Zmud (1984), citado por Gamboa e Melão (2012), consideram que um fator de sucesso é um aspeto significativo que garante o sucesso da implementação de uma certificação.

Nesta categoria, entendemos fornecer aos entrevistados os fatores que se consideram determinantes para o sucesso da implementação desta norma. Os itens escolhidos foram o apoio da gestão de topo, equipa de projeto forte e envolvimento dos colaboradores.

Quadro 10 – Matriz dos fatores críticos de sucesso referenciados pelos entrevistados

<b>Fatores críticos de sucesso</b>	<b>R1</b>	<b>R2</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Referências</b>
Equipa de projeto forte	-	1	1	1	<b>3</b>
Apoio da gestão de topo	1	1	1	1	<b>4</b>
Envolvimento dos colaboradores	1	-	1	2	<b>4</b>

#### **4.5.1. Equipa de projeto forte**

Para além do apoio da gestão de topo, também a equipa de projeto deve demonstrar qualidades e aptidões que proporcionem um ambiente forte e coeso. Larsen e Myers (1997) consideram extremamente importante haver uma boa gestão de pessoas no projeto e uma equipa dinâmica para a implementação ser um sucesso.

A instituição Y afirma que “ (...) não foi uma equipa que se formou para este projeto específico, ou seja, já éramos equipa antes de estarmos certificados por esta norma, já nos conhecíamos, conhecíamos muito bem o trabalho de cada um, tornando-se mais fácil o trabalho de equipa. São equipas que já estão no terreno há bastante tempo, e são bastante coesas.” Para a organização foi relativamente fácil lidar com este projeto, visto já haver bases anteriores e a equipa demonstrar grande união em todos os objetivos a que se propuseram. Outra vantagem é o facto de, quanto menor for o número de pessoas que integram uma equipa de projeto, maior será a unanimidade e consenso. Nesse sentido, R1 destaca esse aspeto, revelando que “ A nossa equipa de projeto sempre se mostrou bastante coesa e estávamos sempre em sintonia, nunca houve grandes problemas. E o facto de não sermos uma equipa grande, também pode ter sido uma vantagem.”

A instituição X não revelou qualquer detalhe quanto à equipa, visto tratar-se de uma instituição de ensino, e onde existe um número muito vasto de editores das várias páginas. Neste caso, apesar de se tratar igualmente de um trabalho em equipa, é gerido de maneira diferente. Para todos os efeitos, não foi constatado qualquer tipo de crítica por parte do entrevistado, pressupondo que o ambiente interno sempre funcionou em pleno e sem grandes divergências. X realça a importância do trabalho de todos os editores envolvidos na certificação, garantindo que “Todos os editores sempre cooperaram e nunca houve qualquer problema quanto a isso.”

Salientamos a importância da união e coesão da equipa de projeto, nunca descurando que esta deve ser auxiliada e motivada pela gestão de topo.

#### **4.5.2. Apoio da gestão de topo**

O apoio da gestão de topo é considerado fundamental para o sucesso de iniciativas de mudança, pois permite que exista o acompanhamento e apoio necessário (Harrington, 1988).

O papel desempenhado pela gestão de topo foi crucial para que a implementação da norma QWEB nas organizações entrevistadas fosse um sucesso, e sempre foi demonstrado um forte apoio e motivação para os colaboradores. A instituição X afirma que “O apoio da gestão de topo foi um dos fatores que mais peso teve, aliás, foram eles que decidiram implementar esta norma, logo só poderiam apoiar e ajudar em tudo o que fosse necessário.” Este talvez seja o item com mais relevância, onde os entrevistados revelaram grande cumplicidade e orgulho no trabalho desempenhado. R2 considera que “ (...) que estávamos todos no mesmo barco, e rumávamos todos para o mesmo lado.” Na mesma ótica, R1 também revela que “O apoio da gestão de topo foi fundamental. Este tipo de certificação, como sabe, tem muitos custos e portanto, sem esse apoio e essa aposta por parte da gestão de topo seria difícil levar avante este projeto.” A instituição Y revela que “Houve um grande apoio da gestão de topo, em que estavam a par da norma, principalmente a das áreas relacionadas diretamente com a norma, tais como a gestão de topo das áreas de meios, tecnologias, que sabiam exatamente o que se passava e estavam a par de todos os “passos” desta norma.” Existe aqui também um grande conhecimento da parte da gestão que proporciona a formação adequada e esclarecimento de dúvidas que esta certificação pode suscitar.

Segundo Pinto e Soares (2010) a gestão de topo tem o compromisso de garantir que a qualidade esteja no topo das prioridades, nunca descurando da estratégia da organização. Tem um papel fundamental em qualquer plano estratégico, incluindo a implementação de certificações de qualidade.

O estudo levado a cabo por Sampaio (2008) constatou que a gestão de topo tem um papel fundamental na implementação de certificações, sendo uma aposta estratégica das organizações. O autor concluiu ainda que o envolvimento e comprometimento da gestão de topo não era o melhor, contrastando essa análise com a que obtivemos nas três entrevistas, em que todos se mostraram extremamente otimistas e satisfeitos com o apoio demonstrado pelos seus superiores.

#### **4.5.3. Envolvimento dos colaboradores**

Como já foi referido anteriormente, os colaboradores das organizações entrevistadas não tinham conhecimento suficiente sobre a norma ao ponto de poderem intervir. No entanto, ficou explícito que, apesar da fraca divulgação, os colaboradores sempre estiveram a par de todo o processo. Como afirma a instituição X, “ (...) claro que



os colaboradores tinham conhecimento que a empresa era certificada por uma norma de correio eletrónico (...)”, mas pelo facto de ser uma “ (...) norma extremamente técnica, não houve grande participação dos colaboradores, apenas daqueles que estavam envolvidos diretamente na certificação.” Na mesma ótica, R2 também salienta que “Os colaboradores não estiveram envolvidos porque não estavam a par do que era a norma. Claro que há comunicação interna mas apenas sabiam da certificação que a empresa detinha, e pouco mais.”

Numa outra perspetiva, a instituição X deu mais relevância ao papel que os seus colaboradores (neste caso, editores) desempenham na organização. “ (...) o que lhes é exigido da parte deles é estarem cientes (e eu uma vez por ano envio-lhes um email) de aspetos como, saber onde é que está a política de qualidade, saber onde estão os avisos legais, a política de privacidade de dados (todos os dados que recolhem através de formulários, as pessoas têm de estar cientes que esses dados só são utilizados para aquele fim), têm de tomar nota de todas as reclamações relativas ao site do qual são editores, e basicamente é isto. Constatamos que existe um maior *know-how* dos colaboradores desta organização e que foram fundamentais para que esta certificação fosse um sucesso.

#### **4.6. Outros comentários**

Uma das questões pertinentes colocadas aos entrevistados foram as sugestões de melhoria relativamente à norma QWEB. Constatámos que, após a revisão bibliográfica e estudos anteriores relativos à QWEB, poderiam existir algumas lacunas relativas a esta certificação, e a opinião dos entrevistados seria uma mais-valia para esta investigação e confronto de resultados.

Uma das sugestões de melhoria comum às três instituições foi a falta de visibilidade externa que, aliás, foi um dos impactos negativos já mencionados anteriormente, e ao qual já foi dado o devido tratamento e análise. Y considera que “É de facto importante aproveitar o mercado que atualmente existe, em que cada vez mais as pessoas recorrem à Internet para fazer compras, sendo que esta tendência será cada vez maior. E claro que esta tendência é igualmente proporcional à de cada vez mais haver *hackers* e intrusões em sites que comprometam a segurança de quem os utiliza.”

R1 sugere a existência de “ (...) consultoria a nível comercial.” Esta instituição foi, sem dúvida, a mais inconformada no que diz respeito às condições impostas pelos auditores, às quais muitas vezes não estavam de acordo. “ (...) acho que deveriam dar

várias soluções para cumprirmos uma certa norma. A pró-atividade também serve do lado deles, e se eles tivessem uma visão mais comercial (não tão fechado a normas) poderia ser uma vantagem.” Fica patente a necessidade de haver mais flexibilidade de ambas as partes (entidades certificadoras e entidades certificadas). R1 foca também o constante desenvolvimento das TI e admite que “ (...) as normas não estão a ser atualizadas com a mesma rapidez da tecnologia.”

Numa outra perspetiva, a instituição de ensino X garante que a norma se encontra bem estruturada e que, apesar de não conhecerem a norma de uma forma aprofundada dado muitos dos pontos não se aplicarem, afirma “ (...) que a norma vai de encontro àquilo que nós queremos, não acho que haja nada descabido.” X considera “ (...) que toda a norma está muito bem organizada e, do meu ponto de vista, não necessita de qualquer tipo de reformulação.”

Outro dos aspetos que merece destaque é o facto de apenas uma instituição das três entrevistadas ainda deter esta certificação QWEB. Um estudo realizado por Jones et al. (1997) constatou que os benefícios da certificação diminuiriam ao longo do tempo, diminuindo o impacto que tem nas organizações. Mas neste caso, o que levou as duas instituições R e Y a abandonarem a certificação foi pelo facto de terem de mudar de entidade certificadora. R2 afirma que “Aqui a questão é que, quando alterámos do nosso parceiro APCER para a Bureau Veritas, acabou por cair a nossa certificação *online*. Não foi por opção, mas sim porque não tínhamos alternativa para a sua continuidade.” No entanto R1 também considera que “Os custos associados também tiveram algum peso, visto considerarmos que é uma certificação algo dispendiosa que nos obrigou a rever algumas coisas. Não é fácil suportar muitos custos da maneira em que se encontra o mercado. Estamos a tentar ver como vamos reagir com a ausência desta certificação, e para já tem corrido bem.” Na mesma ótica, a instituição Y também se viu obrigada a abandonar a certificação porque “ (...) mudámos de entidade certificadora – atualmente temos a Bureau Veritas – sendo que esta não tem na sua carteira a QWEB. Portanto, nós abandonámos esta certificação, não por opção, mas sim porque nos vimos obrigados, dado que só a APCER é que é a única entidade certificadora da QWEB.”

A instituição X é, portanto, a única que neste momento ainda é certificada pela norma QWEB. “Achamos que é uma certificação demasiado importante para não continuarmos com ela, e se só tem trazido benefícios, porque não continuar?”

## **Capítulo V - Conclusão**

---

Impactos da norma QWEB nas empresas portuguesas: estudo de casos múltiplos



## **5.1. Introdução**

As TI assumem um papel cada vez mais importante nas organizações, de estratégia e posicionamento no mercado. Nesse sentido, é imprescindível que as instituições implantem sistemas de qualidade que permitam aos utilizadores navegarem nas páginas de forma segura. Até à data, apenas existe o estudo de Costa (2011) acerca deste tema, o que demonstra a falta de conhecimento e pouca propagação de informação referentes à QWEB.

Esta dissertação assumiu como objetivo geral investigar os impactos da norma QWEB nas instituições portuguesas. Neste capítulo, iremos registar as conclusões alcançadas ao longo da investigação, tendo em conta os objetivos específicos delineados inicialmente. Para uma melhor compreensão dos resultados, este capítulo está dividido em vários tópicos conclusivos, de acordo com as questões iniciais:

- Quais as razões da implementação da norma QWEB, na instituição?
- Quais os impactos da implementação da implementação da norma QWEB, na instituição?
- Quais as dificuldades/desafios enfrentadas pela instituição na implementação da norma QWEB?
- Quais os fatores determinantes para o sucesso da implementação da norma QWEB?

É de salientar que, visto tratar-se de um tema pouco estudado e com fracas evidências empíricas, as conclusões não podem ser tomadas como definitivas, havendo um longo caminho a percorrer. Desta forma, esta investigação é apenas mais uma etapa para apurar novas conclusões, e deixar em aberto outras questões para pesquisas futuras.

Para que fosse possível responder às questões e alcançar os objetivos específicos, realizou-se em primeiro lugar, uma revisão da literatura que permitiu obter uma visão mais abrangente acerca dos temas fulcrais desta investigação. De seguida, foi efetuado o trabalho empírico, que foi contrastado com a literatura coletada ao longo do segundo capítulo.

De seguida, apresentamos o resumo do estudo efetuado, respondendo às questões delineadas e destacando as principais conclusões.

## 5.2. Sumário das principais conclusões

De acordo com as questões delineadas, apresentamos o sumário das principais conclusões evidenciadas ao longo do estudo.

### Questão 1 - Quais as razões da implementação da norma QWEB, na instituição?

Previamente a determinar quais os impactos que a implementação da norma QWEB tem nas organizações, é fundamental perceber quais as principais razões e motivações que influenciaram a decisão de implementar a norma.

Numa primeira análise, concluímos que existiram dois tipos de motivações: internas e externas. Por um lado, o reconhecimento do exterior e a imagem que a organização transmite a nível comercial foi um dos fatores decisivos que levou as instituições a serem certificadas pela norma QWEB. Este aspeto é importante pois as empresas tendem cada vez mais a criarem mecanismos que lhes permitam diferenciar no mercado e dar-lhes competitividade suficiente para a sustentabilidade da organização. Salientamos que este estudo, pela abrangência de entidades certificadas de diversas áreas de negócio, revelou que a certificação não se remete apenas para garantir transações *online* seguras ou que é meramente uma certificação para um determinado público-alvo. De facto, permitiu-nos alargar horizontes e perceber que a norma QWEB tem aspetos motivacionais que vão muito para lá de uma simples norma de comércio eletrónico, e que se pode tornar uma mais-valia para qualquer organização que tenha como prioridade o cliente e a sua plena satisfação de necessidades. Outra das motivações, e talvez a mais importante, é a credibilização das plataformas *online* das organizações e melhoria dos serviços prestados, que garantem a confidencialidade e segurança dos dados dos clientes, gerando satisfação e fidelização dos mesmos.

### Questão 2 – Quais os impactos da implementação da norma QWEB, na instituição e junto dos *stakeholders*?

Após averiguar quais os motivos da implementação da norma, pareceu-nos pertinente questionar se implicou alterações de processos organizacionais. Denotámos que apesar de, na sua maioria, os ajustes necessários serem irrisórios dado que muito do trabalho já estava feito, houve uma melhoria dos serviços e as mínimas alterações efetuadas tiveram uma repercussão positiva nos resultados, nomeadamente quanto ao tratamento de informação (mais rapidez e maior controlo de dados) e processos

informáticos. É de salientar que, muitos dos procedimentos já eram efetuados, a norma apenas veio facultar uma sistematização e organização dos mesmos.

Esta questão pretendia averiguar quais os impactos positivos e negativos que advieram da norma QWEB. Foram diversos os benefícios enumerados pelas entidades certificadas. Em primeiro lugar, devemos fazer referência à segurança do *site*, que proporcionou maior confiança aos clientes, garantindo total confidencialidade dos seus dados. Note-se que uma das instituições revelou alguma incerteza e hesitação no que diz respeito a estes aspetos de segurança, não concordando com alguns pontos da norma e referindo que segurança a mais poderia ser prejudicial. Como é óbvio, é normal não haver consenso em todos os procedimentos e a opinião variar consoante diversos fatores (tipo de instituição, finalidade de implementação da norma, etc.) mas de um modo geral, a segurança foi considerada como sendo um fator positivo e demasiado importante para não ser valorizado. Outro impacto positivo são as auditorias realizadas. As auditorias proporcionaram uma maior organização interna, nomeadamente a nível documental. Mais uma vez, no que respeita às auditorias, uma das instituições revelou alguma insatisfação, não considerando correto serem obrigados a regerem-se pelas opiniões dos auditores dado que, em diversas situações, havia divergências e não se conseguia chegar a um consenso. Na verdade, houve um enorme contraste de respostas acerca deste tema. Por um lado, foi unânime a imprescindibilidade da existência de auditorias, por outro houve discórdia no que aos auditores externos diz respeito. Estes comentários levam-nos a crer que a melhor opção seria a existência de auditorias internas periódicas, essenciais para colmatar possíveis erros e diminuir as não-conformidades, não sendo necessárias medidas de ações corretivas por parte do auditor externo. A burocracia revelou-se também um benefício para a organização, dado a simplicidade de informação necessária a que esta norma se encontra sujeita. Aliás, um dos aspetos positivos é o facto de esta norma ser bastante prática e ser quase tudo processado informaticamente, diminuindo tempos de resposta e aumentando a qualidade do serviço prestado. A satisfação dos clientes, apesar de ser difícil de quantificar, dada a ausência de resposta a inquéritos *online*, foi um impacto positivo para as organizações. O fraco número de reclamações por parte dos clientes garante que os serviços prestados vão de encontro às suas necessidades e que a norma está bem implementada e a cumprir os seus requisitos. De qualquer forma, fica demonstrada a necessidade de obter resposta aos inquéritos para ser comprovada e

evidenciada esta satisfação (satisfação não significa aumento do número de clientes e tráfego no site).

Um dos impactos negativos foi a fraca visibilidade externa da norma QWEB. Um dos motivos de haver poucas organizações a implementar esta norma prende-se com o facto de não haver conhecimentos suficientes da sua existência, nem dos benefícios que pode proporcionar. Se uma instituição implementa um sistema de gestão de qualidade, pretende como retribuição, o seu reconhecimento, e neste caso, a aposta comercial (nacional e internacional) tem sido praticamente nula.

Aliado a estes impactos menos bons, temos o facto de existir apenas uma entidade certificadora em Portugal da norma QWEB, que faz com que, se uma organização mudar de entidade certificadora, se veja na obrigação de desistir da certificação QWEB, não por opção, mas porque não existe outra alternativa.

#### Questão 3 – Quais as dificuldades/desafios enfrentadas pela instituição na implementação da norma QWEB?

A satisfação e facilidade de implementação da norma demonstradas pelas instituições levou a que não existissem dificuldades consideráveis. O único entrave que uma das instituições colocou foi o facto de não haver concordância entre eles e o auditor (já mencionado anteriormente para ser possível contrastar com a opinião das outras organizações).

Apesar de não ter sido possível ser quantificado nesta investigação, o custo foi considerado como uma dificuldade pela maior parte das organizações entrevistadas. A implementação da norma QWEB requer, para além do investimento inicial, investimentos na sua manutenção, que nem todas as organizações são capazes de suportar (nomeadamente instituições de menor dimensão e com menos recursos).

#### Questão 4 – Quais os fatores determinantes para o sucesso da implementação da norma QWEB, na instituição?

Esta questão pretendia identificar quais os fatores críticos determinantes para o sucesso da implementação da norma QWEB na instituição. Todos os intervenientes na implementação, desde colaboradores até gestores de topo, têm um papel decisivo para o sucesso da implementação do sistema em estudo.



O apoio da gestão de topo é fundamental para garantir que a implementação da norma seja bem-sucedida. O seu comprometimento e envolvimento são essenciais para que os níveis motivacionais dos colaboradores sejam elevados, dada a sua forte capacidade de mobilização das pessoas intervenientes, auxiliando o bom funcionamento da organização e da implementação da norma.

Uma equipa de projeto forte, dinâmica e coesa é também fundamental para o sucesso de implementação da norma. Após as declarações facultadas pelos entrevistados, concluímos que um número reduzido de pessoas na equipa de projeto ajuda a um melhor desempenho nas tarefas e na concordância de decisões importantes que devem ser tomadas. Uma equipa já constituída anteriormente pode ser benéfica aquando da implementação, apesar de não haver evidência sólida que demonstre que uma equipa construída de raiz possa ser prejudicial.

Apesar de os colaboradores também desempenharem um papel fundamental dentro de uma organização, no que diz respeito à norma QWEB poucos são aqueles que detêm conhecimento aprofundado da mesma. O seu envolvimento passou simplesmente pelas informações básicas acerca da norma, nomeadamente em que consistia e quais as suas funcionalidades. É de salientar que a norma tem aspetos bastante técnicos e os colaboradores não necessitam de ser mais envolvidos na norma, daí a falta de formação existente dentro das organizações. Nem todos os colaboradores de uma empresa trabalham com conteúdos que devam ser colocados na página *web* e, por essa razão, apenas aqueles que trabalham diretamente nesse setor, têm necessidade de estar a par da norma e de todas as suas funcionalidades. Esta falta de formação dos colaboradores quanto à norma QWEB levou a que não fosse possível serem entrevistados, dado o seu fraco conhecimento e escassez de informação.

### **5.3. Contribuições da investigação**

Como já foi referido anteriormente, a norma QWEB ainda não foi totalmente explorada e tem sido pouco utilizada como objeto de investigação. Nesse sentido, são vários os contributos desta investigação, que vão essencialmente para entidades certificadoras, entidades certificadas, QWEB *Coaches*, entidades que pretendam implementar a norma na organização, entidades que conceberam o QWEB e futuros investigadores que optem por conduzir estudos acerca da norma.

Este estudo contribui essencialmente para que exista uma reflexão quanto à adoção deste sistema numa organização, e os benefícios que dele advêm. No entanto, permitiu também clarificar que as entidades certificadas não estão totalmente satisfeitas com a sua repercussão externa, pois ainda existe pouca visibilidade e difusão, e são necessárias ações para tirar do anonimato a norma. Outra importante contribuição deriva do facto de se constatar a falta de alternativas de entidades certificadoras do QWEB (a APCER é a única entidade certificadora em Portugal), que implica o abandono da norma por parte das entidades certificadas, quando se veem obrigadas a alterar as suas parcerias.

Este estudo pode contribuir para uma melhor compreensão da norma, dada a sua fraca divulgação, conhecimento e consequente adesão por parte das organizações. As entrevistas realizadas às organizações que detêm (ou detinham) a norma QWEB ajudaram a perceber que é uma mais-valia e de extrema utilidade e que dela advêm inúmeras vantagens que superam os aspetos menos bons.

#### **5.4. Limitações da investigação**

Uma das maiores limitações da investigação foi a escassa literatura e apoio bibliográfico acerca do tema. A opção pelo método qualitativo – entrevistas semiestruturadas – tornou o processo de recolha de dados ainda mais moroso, dada a indisponibilidade imediata dos entrevistados, limitando o tempo de conclusão do estudo.

Consideramos também que o facto de existirem (à data da recolha dos dados) apenas três organizações portuguesas com a norma QWEB implementada coloca algumas restrições e a informação retirada pode não ser conclusiva. Aliada a este fator, temos ainda a questão de, neste momento, apenas uma delas ter dado continuidade à norma. O facto de os entrevistados já não lidarem diariamente com esta norma faz com que não se recordem de aspetos mais detalhados, condicionando algumas respostas de cariz mais técnico.

Outro fator condicionador foi o facto de, dentro das organizações, não haver conhecimento suficiente por parte dos colaboradores para serem realizadas mais do que uma entrevista. Mais uma vez, a escassa informação pode ser penalizante para a investigação.

Após referir as limitações do estudo, estamos consciencializados que ainda existe um longo caminho a percorrer, e muitas respostas continuam em aberto. Nesse sentido, apresentamos de seguida algumas sugestões para trabalho futuro.

### **5.5. Sugestões para investigação futura**

Este estudo teve como objetivo identificar os impactos da norma QWEB nas instituições portuguesas, respondendo às questões de investigação delineadas inicialmente. Apesar das respostas alcançadas, consideramos que não foram totalmente conclusivas e necessitam de aprofundamento. No futuro, consideramos que este trabalho deveria ser complementado com alguma investigação, nomeadamente:

- Identificar os impactos da norma noutros países onde a mesma seja utilizada;
- Questionar entidades certificadoras e QWEB *Coaches* portugueses acerca da sua opinião relativamente à norma QWEB;
- Aprofundar qual o conhecimento e satisfação dos clientes relativamente à norma QWEB.



## Bibliografia

ACEPI 2013

[http://www.netsonda.pt/xms/files/Downloads/Relatorio\\_ACEPINetsonda\\_1T2013.pdf](http://www.netsonda.pt/xms/files/Downloads/Relatorio_ACEPINetsonda_1T2013.pdf)

Acedido em 10 de julho de 2014.

Alonso, L. (1995). "Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa". J. M. Delgado e J. Gutierrez (eds), *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Editorial Síntesis, pp. 225-240.

Arens, A., Elder, R. e Beasley, M. (2002). *Auditing and Assurance Services – An Integrated Approach*, 9th edition, New Jersey: Prentice Hall.

Bakos, J. e Brynjolfsson, E. (1999). Bundling information goods: pricing, profits and efficiency. *Management Science*, 45, 12, 1613-1630.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bayati, A. e Taghavi, A. (2007). "The impacts of acquiring ISO 9000 certification on the performance of SMEs in Tehran". *The TQM Magazine*, 19, 2, 140-149.

Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bell, J. (2004). *Como Realizar Um Projecto De Investigação*, 3ª ed., Lisboa: Gradiva.

Bitner, M. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54, 2, 69-82.

Bodgan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Bogdan, R. e Taylor, S. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Boshoff, C. (2007). A psychometric assessment of E-S-Qual: a scale to measure electronic service quality. *Journal of Electronic Commerce Research*, 8, 1, 101-115.

Boyer, K., Hallowell, R. e Roth, A. (2002). Eservices: operating strategy - a case study and a method for analyzing operational benefits. *Journal of Operations Management*, 20, 2.

Boynton, A. e Zmud, R. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan Management Review*, 25, 4, 17-27.

Branco, R. (2008). *O Movimento da Qualidade em Portugal: O Contributo da Gestão da Qualidade para a Gestão Global das Organizações*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.

Bravo, M. e Eisman, L. (1998). *Investigación Educativa*, 3ª ed., Sevilha: Ediciones Alfar.

Brown, A., Wiele, T. e Loughton K. (1998). Smaller enterprises' experiences with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15, 3, 273-285.

Buttle, F. (1997). ISO 9000: marketing motivations and benefits. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14, 9, 936-947.

Chesbrough, H. e Spohrer, J. (2006). A research manifesto for services science. *Communications of the ACM*, 49, 7, 35-40.

Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*, 8ª ed., São Paulo: Cortez.

Costa, A. (2011). *Certificação e-business: desenvolvimento de uma proposta de melhoria para a Especificação QWEB*. Tese de Mestrado em Engenharia de Sistemas, Universidade do Minho.

Costa, A., Sampaio, P. e Braga, A. (2011), "QWEB Specification: new perspectives from different stakeholders", *Proceedings of the 55th EOQ Congress Budapest – Hungary*.

Crosby, P. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: New American Library.

Deming, W. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva.

Eisenhardt, K. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14, 532-550.

Escanciano, C., Fernández, E. e Vázquez, C. (2001). ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of a national survey. *The TQM Magazine*, 13, 3, 192-200.

Fontana, A. e Frey, F. (1994). "The Art of Science". N. Denzin and Y. Lincoln (eds), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 361-376.

- Gamboa, J. e Melão, N. (2012). The impacts and success factors of ISO 9001 in education: experiences from Portuguese vocational schools. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29, 4, 384-401.
- Garvin, D. (1988). *Managing Quality*. New York: Free Press.
- Gefen, D. (2002). Customer Loyalty in E-Commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, 3, 1, 27-51.
- Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 3, 20-29.
- Harrington, H. (1988). *O processo do aperfeiçoamento: como as empresas americanas líderes de mercado aperfeiçoam o controlo de qualidade*. Buenos Aires: Editora McGraw-Hill.
- Hart, C. (1988). The power of unconditional service guarantees. *Harvard Business Review*, 66, 4, 54-62
- Henten, A. (1994). *Impacts of information and communication technologies on trade in services*. Lyngby, Technical University of Denmark.
- Hill, T. (1997). On goods and services. *Review of Income and Wealth*, 23, 4, 314-339.
- Hofacker, C., Goldsmith, R., Bridges, E. e Swilley, E. (2007). E-Services: A Synthesis and Research Agenda. *Journal of Value Chain Management*, 1, ½, 13-44.
- Hoffman, K. (2003). Marketing + MIS = EService. *Communications of the ACM*, 46, 6, 53-55.
- IQNET (2005), “QWEB Certification scheme”, Release 2.0.
- Javalgi, R., Martin, C. e Todd, P. (2004). The Export of E-Services in the Age of Technology Transformation: Challenges and Implications for International Service Providers. *Journal of Services Marketing*, 18 7, 560-573.
- Jones, R., Arndt, G. e Kustin, R. (1997). ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14, 7, 650-660.
- Juran, J. (1998). *Juran's Quality Handbook*, 5th ed., New York: McGraw-Hill.

- Kalakota, R. e Robinson, M. (2003). *Services Blueprint: Roadmap for Execution*. Boston: Addison-Wesley.
- Lakatos, M. e Marconi, E. (1991). *Fundamentos de Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Larsen, M. e Myers, M. (1997). "BPR success or failure? A business Process Reengineering project in the financial services industry". *Proceedings of the eighteenth international conference on Information systems*, Atlanta, USA.
- Laudon, K. e Traver, C. (2008). *E-commerce: Business, Tecnology, Society*, 4th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Lemos, M. (2011). *Medir a Qualidade do Comércio Electrónico-Uma Aplicação ao e-Retalho em Portugal*. Tese de Mestrado em Estatística e Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa.
- Leung, H., Chan, K. e Lee, T. (1999). Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16, 7, 675-690.
- Lima, A. (2000). Implantação de pacote de gestão empresarial em médias empresas. Disponível em: <http://www.kmpress.com.br>. Consultado em 30 de agosto de 2014.
- Lovelock, C. e Wirtz, J. (2004). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 5th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Ludke, M. e André, M. (1986). Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas. Obtido de Revista brasileira de Estudos Pedagógicos: <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2237/1505>.
- Merriam, S. (1988). *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Miller, G. e Fox, K. (2004). "Building bridges: The possibility of analytic dialogue between ethnography, conversation analysis and Foucault". D. Silverman (eds.), *Qualitative research: Theory, method and practice*. London: Sage Publications, pp. 35-55.
- Moreira, D. (2004). Pesquisa em administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. *Revista de Administração e Inovação*, 1, 1, 5-19.



- Murray, K. e Schlacter, J. (1990). The impact of services Versus goods on consumer's assessment of perceived risk and variability. *Journal of the Academic of Marketing Science*, 18, 1, 51-65.
- O'Neill, M., Wright, C. e Fitz, F. (2001). Quality evaluation in on-line service environments: An application of the importance-performance measurement technique. *Managing Service Quality*, 11, 6, 402-417.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, 49, 4, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Malhotra, A. (2005). E-S-Qual: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 7, 3, 213-233.
- Phan, D. (2003). E-business development for competitive advantages: a case study. *Information & Management*, 40, 581-590.
- Pinto, A. e Soares, I. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*, 1ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Ponte, J. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3, 1, 3-17.
- QWEBMark (2014)  
[http://www.qwebmark.net/english/riciesta2\\_ita.html](http://www.qwebmark.net/english/riciesta2_ita.html)  
 Acedido em 15 de junho de 2014.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*, 3ª ed., Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação científica em ciências sociais*, 4ª ed., Lisboa: Gradiva.
- Ranganathan. C. e Ganapathy, S. (2002). Key dimensions of business-to-consumer web sites. *Information & Management*, 39, 457-465.
- Rayport, J. e Jaworski, B. (2003). *Introduction to E-commerce*. New York: McGraw-Hill.

- Reichheld, F. e Schefter, P. (2000). E-loyalty: Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review*, 78, 4, 105–113.
- Rockart, F. (1979). “Chief Executives Define their Own Data Needs”. *Harvard Business Review*, 81-92.
- Rust, R. e Kannan, P. (2003). E-service: a new paradigm for business in the electronic environment, *Communnications of the ACM*, 46, 6.
- Rust, R., Inman, J., Jia, J. e Zahorik, A. (1999). “What You Don’t Know About Customer–Perceived Quality: The Role of Customer Expectations Distributions.” *Marketing Science*, 18, 1, 77–92.
- Sampaio, P. (2008). *Estudo do Fenómeno ISO 9000: Origens, Motivações, Consequências e Perspectivas*. Tese de Doutorado, Departamento de Produção e Sistemas, Universidade do Minho.
- Sampaio, P., Saraiva, P., Guimarães Rodrigues, A. (2008). “Sistemas de Gestão: da Qualidade para outros sistemas”. *Proceedings do Colóquio Internacional de Segurança e Higiene Ocupacionais*, Guimarães, Portugal.
- Santos, J. (2003). “E-service quality: A model of virtual service quality dimensions”. *Managing Service Quality*, 13, 3, 233-246.
- Schneider, G. (2002). *Electronic Commerce*, 3rd ed., Boston: Thompson.
- Scupola, A. (2008) E-Services: Definition, Characteristics and Taxonomy: Guest Editorial Preface, Special Issue on E-Services. *Journal of Electronic Commerce in Organization*, 6, 2.
- Scupola, A., Henten, A. e Nicolajsen, H. (2009). E-Services: Characteristics, Scope and Conceptual Strengths. *International Journal of E-Services and Mobile Applications*, 1, 3, 1-16.
- Senn, J. (2000). Business-to-Business E-commerce. *Information Systems Management*, 17, 2, 23-32.
- Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

- Turato, E. (2005). “Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa”. *Revista de Saúde Pública*, 39, 3, 507-514.
- Turban, E., King, D., Lee, J. e Viehland, D. (2006). *Electronic Commerce 2006: A Managerial Perspective*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Vargo, S. e Lusch, F. (2004). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6, 4, 324-335.
- Voss, C., Tsikriktsis, N. e Frohlich, M. (2002). “Case Research: Case research in operations management”. *International Journal of Operations & Production Management*, 22, 2, 195-219.
- Wolfenbarger, M. e Gilly, M. (2003). eTailQ: Dimensionalizing, Measuring, and Predicting etail Quality. *Journal of Retailing*, 79, 3, 183-98.
- Yang, Z. e Jun, M. (2002). Consumer Perception of E-Service Quality: From Internet Purchaser and Non-Purchaser Perspectives. *Journal of Business Strategies*, 19, 1, 19-41.
- Yang, Z., Cai, S., Zhou, Z. e Zhou, N. (2005). Development and Validation of an Instrument to Measure User Perceived Service Quality of Information Presenting Web Portals. *Information and Management*, 42, 4, 575-589.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and Methods*, 3rd ed., Califórnia: Sage Publications.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yoo, B. e Donthu, N. (2001). Developing a Scale to Measure the Perceived Quality of an Internet Shopping Site (Sitequal). *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 2, 1, 31-46.
- Zanelli, J. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, 7, 79-88.

Zeithaml, V. (1981), "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services". J. Donnelly and W. George (eds), *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing, pp. 186-190.

Zeithaml, V., Berry, L. e Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-64.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. e Malhotra, A. (2000). *A Conceptual Framework for Understanding e-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice*. Working paper, report No. 00- 115. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Zhang J., Dawes, S. e Sarkis, J. (2005). Exploring stakeholders' expectations of the benefits and barriers of e-government knowledge sharing. *Journal of Enterprise Information Management*, 18, 5, 548-567.

Zwass, V. (1996). Electronic commerce: structures and issues. *International Journal of Electronic Commerce*, 1, 1, 3-23.

Zwass, V. (2003). Electronic Commerce and Organizational Innovation: Aspects and Opportunities. *International Journal of Electronic Commerce*, 7, 3, 7-37.

## **ANEXO I**

---

Impactos da norma QWEB nas empresas portuguesas: estudo de casos múltiplos



## **Guião da entrevista**

### **Preparação da entrevista**

- ✓ Contacto telefónico com as instituições;
- ✓ Apresentação do projeto;
- ✓ Marcação da data, hora e local da entrevista.

### **Escolha dos entrevistados**

Após o estudo piloto, devem ser entrevistadas três pessoas em cada instituição:

- 1) Gestão de topo (que esteve envolvido/ou que tenha conhecimento da norma)
- 2) Gestor da qualidade/gestor do canal *online*
- 3) Colaborador (envolvido na implementação norma)

### **Entrevista**

#### **Introdução**

Nesta secção, o intuito é criar um ambiente agradável e propício à comunicação, criando empatia entre o entrevistado e entrevistador. As questões colocadas serão, de certa forma, de cariz pessoal, mas úteis para a análise da informação recolhida.

- ✓ O entrevistador agradece a disponibilidade dos entrevistados;
- ✓ Apresenta-se e reafirma em que consiste o projeto e qual a sua finalidade;
- ✓ O entrevistador assegura a confidencialidade da entrevista;
- ✓ Motiva os entrevistados, alertando para a importância da sua colaboração;
- ✓ Permissão para a gravação em áudio da entrevista.

#### **Perfil dos entrevistados**

- ✓ Nome;
- ✓ Função que desempenha na instituição;
- ✓ Papel desempenhado na certificação da norma QWEB.

### 1º Grupo de Questões

Neste grupo de questões, o objetivo é analisar as motivações que levaram a instituição a implementar a norma QWEB.

Quais as razões da implementação da norma QWEB, na instituição?	Quais as principais motivações que levaram a instituição a implementar a norma QWEB?
	Anteriormente, a instituição possuía algum sistema para gerir a qualidade do comércio eletrónico?

### 2º Grupo de Questões

Pretende-se analisar o impacto que a implementação da norma teve, tanto na instituição, como junto dos consumidores.

Quais os impactos da implementação da norma Qweb junto dos stakeholders?	Qual o impacto que esta norma teve junto dos clientes?
	Qual o feedback dos stakeholders quanto a esta norma?

### 3º Grupo de Questões

Identificar as dificuldades/desafios enfrentadas pela Instituição em relação à adoção e implementação da norma Qweb.

Quais as dificuldades/desafios enfrentadas pela instituição na implementação da norma QWEB?	Na sua opinião, quais foram as principais dificuldades/desafios na implementação da norma na instituição?
	• Preço (sugestão)
	• Morosidade (sugestão)
	• Burocracia (sugestão)
	Foram necessárias adaptações para a sua implementação? Em que consistiram essas adaptações?
	Considera pertinente existirem duas auditorias ao portal ( <i>back-office</i> e <i>front-office</i> )? Porquê?



#### 4º Grupo de Questões

Identificar os fatores críticos de sucesso no que diz respeito à implementação da norma QWEB.

Quais os fatores determinantes para o sucesso da implementação da norma QWEB?	Motivação para a sua implementação (sugestão)
	Apoio da gestão de topo (sugestão)
	Equipa de projeto interna forte (sugestão)
	Participação e envolvimento das pessoas (sugestão)

#### 5º Grupo de Questões

O último grupo de questões ficará reservado para as perguntas finais, onde o entrevistador irá perceber se, de facto, a norma implementada foi benéfica e com prospetos futuros de continuidade.

- ✓ Neste momento, como se encontra a norma QWEB na vossa instituição? Há planos para dar continuidade, ou têm em mente a sua substituição/extinção?
- ✓ De que modo poderia a norma QWEB ser melhorada?
- ✓ Deseja fazer algum comentário pertinente que ainda não tivesse sido mencionado?



## **ANEXO II**

---

Impactos da norma QWEB nas empresas portuguesas: estudo de casos múltiplos



**Função que desempenha na instituição:**

**R1:** Responsável pela área *online*.

**R2:** Responsável pelo gabinete de Qualidade e Gestão de Reclamações.

**Papel desempenhado na certificação da norma:**

**R1:** Acompanhar todo o procedimento, dado ser o responsável por todas as plataformas *online*, respondendo às necessidades que eram os requisitos da norma, incumprimentos, aplicando as melhorias necessárias.

**R2:** Fazer junto das áreas (neste caso a DMI – Direção de Marketing e Inovação – que está responsável pelo *site*, e a direção de sistemas que também faz a implementação) a ponte de resposta entre a instituição e a entidade certificadora (APCER). Chegou posteriormente à implementação e adesão da norma.

**1. Quais as principais motivações que levaram a instituição a implementar a norma QWEB?**

**R1.:** A principal motivação, sem dúvida, foi a questão da certificação, a imagem que transmite a nível comercial. Quando estamos a falar de um *site* que tem uma transação online, e quando se tem processos de simulação e de compra online, há que ter aqui uma questão de segurança, em que as pessoas (utilizadores) necessitam de ter alguma credibilidade nas plataformas online, para poderem dar os seus dados e tornarem-nos confidenciais. Tendo uma certificação, tendo essa marca implícita no *site*, dá-nos uma outra credibilidade que não daria se não a tivéssemos. Sem dúvida que esta certificação ajudou-nos bastante, pois foi na altura em que começámos com as transações *online*, e serviu-nos como um guia em que nos dizia como as coisas deveriam ser feitas, se estamos dentro das regras, das leis, e claro que é deveras importante ter um apoio à construção deste processo de compra.

**R2.:** Dá também alguma maturidade ao *site*. Até porque este processo da QWEB era uma evolução, pois as pessoas viam algo novo, novas leis e normas a nível europeu (a questão dos *cookies*, do processamento de dados), sendo que eramos sempre alertados pela QWEB nas auditorias que se realizavam em *back-office* e *front-office*) e iam-nos atualizando naquilo que era necessário alterarmos para a própria plataforma. Estes foram

então os nossos principais motivos, ligados também à nossa certificação que temos com a APCER (ISO 9001).

### **1.1 E possuíam alguma norma idêntica anteriormente?**

**R1.:** Apenas tínhamos um certificado de segurança, que é apenas a nível de dados. Portanto, pode-se dizer que esta foi a primeira certificação que tivemos ao nível do comércio eletrónico.

### **2. Que impactos positivos trouxe a norma para a instituição?**

**R1.:** Falando um pouco dos aspetos positivos, acho que são um bocadinho daquilo que já falei anteriormente, foi a aprendizagem que tivemos com eles, portanto, tudo o que desconhecíamos e teríamos de cumprir, isto também para não sermos penalizados por outras entidades (por exemplo da CNPD-Comissão Nacional de Proteção de Dados). A aprendizagem foi então uma das mais-valias para o que nós somos hoje em dia, a nível do online.

**R2.:** Até porque estas normas, no fundo, mais não são do que boas normas de gestão. E, a partir do momento em que estão interiorizadas (existem empresas que, por exemplo, as aplicam e nem têm nenhuma entidade certificadora, mas que continuam a ser na mesma boas práticas). E portanto, apesar de agora já não estarmos certificados pela norma, a aprendizagem de facto chegou, e as coisas foram evoluindo, sendo que neste momento também concordamos que não é, de todo, necessário termos uma “marca” de certificação no nosso site, para termos credibilidade junto dos clientes.

**R1.:** Uma coisa que temos estamos a verificar é que, muitas vezes, o facto de termos muitas certificações numa plataforma, não quer dizer que seja positivo. Quando um utilizador chega ao *site* e se depara com alertas de “Tem a certeza que quer avançar?”, “Quer deixar os seus dados?”, “Este site é muito seguro”, achamos que isso possa ter a reação inversa ao que é suposto, isto é, a pessoa em vez de avançar, acaba por ficar com receio e achar que pode não ser algo seguro (apesar de, claro, os alertas o estarem a dizer). Testes que nós vamos fazendo a *sites*, colocando informação com esses alertas, o número de utilizadores que passam de uma fase para a outra, reduzia-se significativamente se colocássemos lá um alerta. Portanto, ser demasiado seguro, também pode trazer insegurança aos utilizadores. Também foi um dos motivos que não avançámos, desde já, para outra entidade, para nós próprios fazermos esse teste e, para já, tem funcionado bem.

### **2.1 A verdade é que, muitos utilizadores não reconhecem o “selo” que se encontra implícito no *site*. Concordam?**

**R2.:** Concordo plenamente, e a desvantagem muitas vezes desta certificação é a parte comercial, que quer simplificar os processos, e uma certificação vai-nos obrigar a ter mais informação. Quando temos uma transação *online*, apenas nos queremos focar na informação que está lá, e o surgimento dos *pop-up*’s acaba por, de certa forma, distrair o cliente. A certificação é rival da parte comercial.

### **2.2 Esse será então o impacto negativo?**

**R1.:** Sem dúvida que, tal como referiu a minha colega, a parte comercial é um aspeto negativo, pois o que pretendemos é de facto simplificar todos os processos, e quando existe demasiada informação os utilizadores acabam por ficar reticentes e com receio de continuar a transação.

**R2.:** Não queremos com isto, dizer que tenha tido um impacto negativo significativo na instituição, porque os aspetos positivos superam largamente os menos bons. E, de certa forma, os aspetos menos bons ajudam-nos e aprendemos com eles.

### **2.3 Até que ponto esta certificação foi de encontro às necessidades da instituição?**

**R2.:** Acabou por ir de encontro às nossas necessidades, lançando uma nova perspetiva de *site*, porque inicialmente no nosso site as pessoas preenchiam os seus dados, sendo que depois era tudo feito manualmente. Portanto, de facto deu-se um passo enorme ao ser-se possível a formalização dos contratos no momento.

## **3. Qual o impacto que a norma teve junto dos clientes?**

**R1.:** Não sei se temos algum feedback, algum tipo de inquérito ao nível da segurança do nosso *site*, se as pessoas reparavam que estávamos certificados ou não. Realmente estava à vista o símbolo da QWEB e o objetivo era esse, mas não temos qualquer tipo de dados se, de facto, os utilizadores o consideravam relevante, se se sentiam mais ou menos seguros.

### **3.1 Então nunca nenhum cliente, antes de efetuar uma transação *online*, vos questionou se de facto a operação que iriam efetuar era segura?**

**R1.:** Não. Na minha opinião as pessoas, ou acham seguro fazer compras *online*, ou não acham. É tão simples quanto isto.

**R2.:** Nós temos, com alguma frequência, inquéritos de satisfação de clientes no segmento *online*, mas de facto não aferimos diretamente essa questão da certificação, mas nunca tivemos qualquer tipo de reclamações nesse sentido, onde um cliente poderia estar insatisfeito com a segurança e confidencialidade do site. Portanto, pressupõe-se que se sentem confiantes e seguros quando efetuam transações na nossa plataforma *online*.

### **4. Na vossa opinião, quais foram as principais dificuldades/desafios na implementação da norma na instituição?**

**R2.:** Sendo que nós não estivemos diretamente relacionados com a parte da implementação, será um pouco difícil, mas da experiência que temos, por exemplo, das auditorias recentes, às vezes há alguma dificuldade de implementação porque, tem de haver algum equilíbrio entre aquilo que a norma diz e aquilo que a empresa considera ser razoável e, por vezes, houve alguma dificuldade em conseguir chegar-se a um entendimento entre aquilo que o auditor interpretava e o que era o nosso ponto de vista. Há coisas em que a norma não é assim tão clara para a realidade do negócio de cada um.

**R1.:** É a tal questão da parte comercial em que, obviamente que queremos ter as coisas da forma como nos é recomendado pela norma, mas muitas vezes não podemos ter lá as coisas propriamente como o auditor acha que as devermos ter. Dou-lhe o exemplo da questão dos *cookies*: nós não poderíamos estar apenas a apresentar os *cookies*, deveríamos lá ter implícita a informação de que os estávamos a utilizar e eles não aceitavam a forma mais “suave” como nós os utilizávamos. A verdade é que a norma não nos diz a forma como deve estar, acabando por gerar conflitos que nós, comercialmente, achávamos não fazer sentido, e que a norma exigia.

#### **4.1 E o processo de certificação foi moroso?**

**R1.:** Penso que não, porque nós já apanhámos as renovações do processo, sempre estivemos com a norma e nunca acabámos por perdê-lo. Obviamente eram identificadas algumas melhorias/alterações que iam surgindo ao próprio *site* e ao próprio mercado, mas penso que nunca tivemos grandes dificuldades na implementação ou na continuidade



desta certificação, em que apenas surgiam algumas recomendações, outras eram obrigações que nós tínhamos de alterar até à próxima auditoria.

**R2.:** Tínhamos, por exemplo, de mostrar estatisticamente os temas dos comentários dos clientes, em que nós estávamos a tratar de uma maneira e era de entendimento que devia ser feita de outro.

## **5. Foram necessárias adaptações para a implementação da norma?**

**R1.:** Sem dúvida que tivemos de fazer bastantes alterações no *site*, bem como ao nível dos processos. Toda a informação que entra via cliente, depois entra na nossa plataforma CRM, sendo posteriormente devolvida ao cliente. Esta questão das sugestões é um bom exemplo, em que existe um formulário para enviar sugestões relativas ao *site*. Nós recebíamos-las e tratávamos da maneira que achávamos mais correta, reencaminhando para as áreas correspondentes, sendo que o auditor obrigou a que fossem quantificadas e registadas se eram sugestões válidas ou não. Portanto, como vê, a forma como era tratada a informação teve de ser adaptada, registando tudo num ficheiro com as informações pretendidas pelos auditores. Também tivemos de alterar processos informáticos, as próprias áreas têm de estar preparadas para isso, têm de estar todas alinhadas para saber a informação que vão receber.

## **6. Considera pertinente existirem duas auditorias ao portal (*back-office* e *front-office*)?**

**R2.:** Nunca considerámos grande dificuldade. Normalmente, estas auditorias incidiam em testar os formulários, testar participações de sinistros, formulário de reclamações, processos de simulação, contratação. Como o *site* foi construído de raiz, à luz da norma, podemos dizer que não estivemos sujeitos a grandes alterações. Aliás, nas auditorias à distância, só dávamos por elas quando nos chegava aqui aos escritórios o relatório.

**R1.:** Exato, sendo que também eram auditados em como estava apresentada a informação (se era clara, ou não). As auditorias trimestrais, ou seja, as presenciais acabavam por causar mais impacto, ao nível de alterações que depois precisássemos de fazer (por exemplo, a questão do envio de sugestões em que tivemos de registar tudo, a questão dos *cookies*, etc.). Essas alterações foram todas feitas aqui, sendo que à distância nunca foram reportadas.

### **6.1 A auditoria de *back-office* era feita nestas instalações?**

**R1.:** Sim, o auditor passava aqui um dia, reuníamos-nos, fazia a auditoria (penso que ele já trazia algum trabalho de casa). No fundo queria ver o outro lado, em que basicamente via se de facto aquilo que eles tinham dito que deveria ser feito, o estava a ser na realidade.

### **7. Quais os fatores que considera determinantes para o sucesso da implementação da norma?**

**R1.:** O apoio da gestão de topo foi fundamental. Este tipo de certificação, como sabe, tem muitos custos e portanto, sem esse apoio e essa aposta por parte da gestão de topo seria difícil levar avante este projeto. Toda a aprendizagem que nos trouxe foi uma mais-valia, e o facto de já não termos a norma hoje em dia, continua a ser aplicada na maioria das coisas que nós aprendemos na altura.

**R2.:** A nossa equipa de projeto sempre se mostrou bastante coesa e estávamos sempre em sintonia, nunca houve grandes problemas. E o facto de não sermos uma equipa grande, também pode ter sido uma vantagem. Eu fazia a ponte, e havia sempre uma boa comunicação interna para também ser dada uma resposta o mais rapidamente possível. Pode-se dizer que estávamos todos no mesmo barco, e rumávamos todos para o mesmo lado.

### **7.1 Existe algum envolvimento dos colaboradores na norma?**

**R1.:** Os colaboradores não estiveram envolvidos porque não estavam a par do que era a norma. Claro que há comunicação interna mas apenas sabiam da certificação que a empresa detinha, e pouco mais. Esta certificação acaba mais por ser uma imagem para cliente, do que propriamente para as pessoas que aqui trabalham.

### **8. Como já tinham referido, neste momento não são certificados pela norma QWEB. Porquê?**

**R1.:** Portanto, neste momento, estamos certificados por outra norma de certificação de Qualidade, que não a QWEB, sendo que todos os processos da empresa continuam certificados, apenas já não possuímos uma certificação do nosso *site*. Os custos associados também tiveram algum peso, visto considerarmos que é uma certificação algo dispendiosa que nos obrigou a rever algumas coisas. Não é fácil suportar muitos custos

da maneira em que se encontra o mercado. Estamos a tentar ver como vamos reagir com a ausência desta certificação, e para já tem corrido bem.

**R2.:** Neste momento temos apenas o certificado de segurança (SSL), que basicamente não permite que exista qualquer penetração de *hackers* no nosso site. A nível de certificação de qualidade deste novo *site* é que acabámos por não ter com a QWEB, visto que o nosso novo parceiro (Bureau Veritas) não trabalha com nenhuma certificação online. Aqui a questão é que, quando alterámos do nosso parceiro APCER para a Bureau Veritas, acabou por cair a nossa certificação *online*. Não foi por opção, mas sim porque não tínhamos alternativa para a sua continuidade.

#### **9. De que modo poderia a norma QWEB ser melhorada? Têm algumas sugestões de melhoria?**

**R1.:** Tendo em conta que há uma noção da vertente comercial, acho que deveriam dar várias soluções para cumprirmos uma certa norma. A pró-atividade também serve do lado deles, e se eles tivessem uma visão mais comercial (não tão fechado a normas) poderia ser uma vantagem. A dica que dou seria então haver uma consultoria a nível comercial. A verdade é que se, há coisas que permanecem iguais no tempo, a nível *online* isso não acontece, estando em constante desenvolvimento, sendo que as normas não estão a ser atualizadas com a mesma rapidez da tecnologia.

**R2.:** Concordo plenamente. Outra das coisas que acho que deveria ser melhorada era a visibilidade que a norma tem para o exterior. Penso que deveria haver mais divulgação nesse sentido, pois assim talvez mais instituições aderissem, visto ser uma norma bastante pertinente. Com o avanço das tecnologias, onde cada vez mais existem transações *online*, o que os utilizadores querem é estar seguros e confiantes naquilo que estão a fazer. Mais uma vez, e neste caso específico, a norma não está a progredir ao mesmo ritmo que a tecnologia, que pode, em última instância, ditar a extinção desta norma.

#### **10. Desejam fazer algum comentário adicional?**

**R1.:** Não.

**Função que desempenha na instituição:** Engenheiro Informático. Antes desta certificação era ele que editava as páginas da instituição. Esta plataforma veio permitir que houvessem editores capazes de gerir páginas, sendo que o Eng<sup>o</sup> ficou encarregue de lhes dar a devida formação.

**Papel desempenhado na certificação da norma:** Acompanhar todas as auditorias realizadas.

**1. Quais as principais motivações que levaram a instituição a implementar a norma QWEB?**

R.: Como nós já temos grande parte dos serviços académicos da universidade certificados e sendo a nossa página *web* a cara para o mundo, a equipa reitoral anterior resolveu pedir a certificação do *site*. Isso levou-nos a tomar muitas medidas ao nível do *site*, mas conseguimos. Achámos que esta certificação seria uma mais-valia a todos os níveis, e o nosso reconhecimento compensaria todos os esforços e medidas que tivemos de tomar.

**2.1 E possuíam alguma norma idêntica anteriormente?**

R.: Aplicada ao *site*, não. Daí a necessidade de recorrer a uma norma que nos certificasse nesse sentido. Porque chegámos a uma altura, em que sentimos que deveríamos dar aos utilizadores do nosso *site* uma maior confiança e credibilidade, para que eles se sentissem seguros ao navegar na nossa plataforma. E, como já tinha referido, já tínhamos bastantes certificações a diversos níveis, mas ao nível do *site* não.

**3. Que impactos positivos trouxe a norma para a instituição?**

R.: Quanto aos impactos positivos, esta norma obrigou-nos a ter uma maior organização da informação, uma clarificação dos serviços que têm atendimento ao público em que é obrigatório o horário de funcionamento e contactos, que são informações essenciais para o visitante do nosso *site*. Obrigou-nos também a rever toda a parte de *links* partidos e desatualizados, que se traduz numa melhoria significativa. E depois na parte complementar, que são as máquinas que suportam o servidor da universidade, temos neste momento o espaço mais organizado, não tendo lixo no *data center*, controlando os acessos, etc. Portanto essa parte está a ser toda revista, como já constatou, estamos em obras, sendo que estas são instalações provisórias. Basicamente,

esta norma obrigou-nos a que tomássemos medidas a diversos níveis, mas que para nós são bastante positivas e têm melhorado a qualidade do nosso trabalho.

### **3.1 E quanto aos impactos negativos?**

R.: Não encontro impactos negativos, porque esta norma obrigou-nos a melhorar, a ter de cumprir uma série de requisitos. É certo que há muitos pontos da norma que não se aplicam para a nossa instituição, visto não termos transações *online*. Aliás, temos uma plataforma de transações, mas não está no servidor da universidade, não se enquadrando para este caso (só certificamos o servidor da universidade).

### **2.2 Esta norma talvez se adequasse mais a empresas com transações *online* que assegurassem a segurança e confidencialidade dos dados dos clientes. No vosso caso é diferente.**

R.: Como temos um serviço (arquivo da universidade) que publicita a venda de material de certidões, entre outras, aquilo além de ser um arquivo da universidade é um arquivo distrital, e tem os formulários que estão na página da universidade, em que depois são aí feitos os pedidos de certidões. Daí que foi logo o primeiro *site* a ser auditado, para ver se havia reclamações, como eram entregues os documentos, mas não era completamente online, ou seja, era preenchido *online*, mas o pagamento não. De qualquer maneira obrigou a que o arquivo da universidade estivesse devidamente organizado e com tudo bem feito. A parte de sugestões e reclamações também foi implementada, como é obrigatório pela norma em que os visitantes podem apresentar sugestões e reclamações e tudo aquilo que tem a ver com o *site*. Aproveitámos também a ocasião para juntarmos as reclamações dos serviços, mas aquilo que tem a ver com os *sites* está tudo encadeado e tratado, como por exemplo, estimativas de tempos de atendimento, de resposta, etc. Portanto a norma só veio trazer benefícios, mesmo não sendo uma instituição que tenha como principal finalidade as transações online.

### **2.3 Esta norma foi de encontro às necessidades da instituição?**

R.: (Sem hesitar) Sem dúvida que sim.

### **3. Qual o impacto que a norma teve junto dos clientes?**

R.: É um pouco difícil de analisar, porque nós temos um formulário para as pessoas responderem a dizer o que acham do *site*, mas infelizmente as respostas são muito poucas. A verdade é que se analisam esses dados, mas são muito reduzidos. Tentamos

fazer com alguma regularidade, mas infelizmente as pessoas que nos visitam não se mostram disponíveis em colaborar, inviabilizando o preenchimento de qualquer inquérito. É assim, também onde estão a maior parte das reclamações é nos acadêmicos, pois querem encontrar a informação, então quando é a altura das inscrições, os alunos ficam mais apreensivos. Pode-se dizer que o feedback por parte dos utilizadores do *site* é bastante reduzido. No entanto, também se pode ter esse feedback, não pela ausência de respostas a inquéritos, mas pelo diminuto número de reclamações que temos, ou seja, se não existem reclamações nesse sentido, é porque aqueles que utilizam o nosso *site* estão satisfeitos e gostam dos nossos serviços.

**3.1 Considera pertinente a segurança exagerada de um *site*, isto é, os clientes não ficarão reticentes quando aparecem questões em demasia, tais como, “tem a certeza que deseja continuar?”**

R.: Acho que não é desvantagem nenhuma, porque toda a segurança é pouca. Aliás, falando agora um pouco de *sites* onde há transações, quando eu próprio os visito, eles apresentam tudo isso. É preferível as pessoas confirmarem porque às vezes carregam cegamente nos botões e nem se apercebem do que está lá escrito e do que estão a fazer. As perguntas nunca são demais, e ainda por cima essas perguntas dizem respeito à segurança, à nossa segurança, que é o mais importante. Logo, sou apologista e considero bastante pertinente todas essas questões que visualizamos antes de procedermos a qualquer tipo de transações.

**4. Na sua opinião, quais foram as principais dificuldades/desafios na implementação da norma na instituição?**

R.: O processo de certificação, que poderia ter sido a maior dificuldade acabou por ser relativamente rápido, demorou menos de um ano para que tudo ficasse concluído e a norma implementada. O *site* estava a nascer nesta plataforma, em 2007, e havia muito pouca gente a editar nessa altura, e foram auditados apenas os sites que já possuíam alguma informação. Por exemplo, acho que nessa altura ainda não tinha os formulários que foram feitos posteriormente, e de maneira que não houve grandes problemas na certificação.

#### **4.1 Então não foi necessário recorrerem ao PAC (Plano de Ações Corretivas)?**

R.: Tanto quanto me lembro, apenas houve um ano em que ninguém respondeu aos inquéritos que eram colocados a questionar se os visitantes gostavam do *site* ou não e então sim, nessa altura tivemos de fazer uma série de medidas corretivas, fazendo a propaganda do questionário, que passou a aparecer logo na página inicial. No entanto, neste momento, voltou a entrar em declínio, não obtendo quase nenhuma resposta por parte dos visitantes. Portanto, temos como objetivo, fazer uma, duas, três vezes por ano no máximo, mandando uma mensagem a todos para responderem e, por exemplo, como são mais de 600 editores, de vez em quando eu próprio lhes digo para serem eles a fazer propaganda a quem visita os *sites*, para responderem às questões. Só assim é que poderemos combater esta falta de resposta aos inquéritos.

#### **4.2 E relativamente ao preço e burocracia?**

R.: Burocracia não houve muita, aliás, os contactos eram quase sempre feitos via *email*, e depois só quando o auditor vem cá é que tem de se ter tudo escrito e aí sim, poderá haver mais alguma burocracia. Por acaso, houve uma coisa bastante interessante da última vez que o auditor esteve cá que foi a política dos *cookies* ter que estar acessível, e que nós não tínhamos, e que agora era obrigatório. Quanto ao preço, não tenho nenhuma noção, apenas que isto é um trabalho altamente especializado, e pelo que eu vi há muito pouca gente a fazer este tipo de auditoria, portanto acredito que possa ser dispendiosa, sendo que também a APCER é uma instituição de referência. No entanto, se foi dispendiosa ou não, não lhe consigo responder, apenas lhe digo que, mesmo que tenha sido, não foi motivo para não a implementarmos e darmos continuidade.

#### **5. Foram necessárias adaptações para a implementação da norma?**

R.: Não, não necessitámos de fazer grandes alterações. Na realidade, muitos dos pontos da norma como não se aplicavam para o nosso caso, não tivemos de alterar processos, aconteceu tudo de forma simples.

#### **6. Considera pertinente existirem duas auditorias ao portal (*back-office* e *front-office*)?**

R.: Sim claro, permite-nos implementar muita coisa que o auditor sugere. E mesmo quando há erros, permite-nos também corrigi-los de imediato, no momento. Sou

o único nesta instituição que possui conhecimentos desta norma, os outros apenas têm os conhecimentos básicos. Quando o auditor vem, audita sempre duas pessoas diferentes que são editores das páginas da universidade (temos cerca de 600 editores) e, ao longo dos anos temos andado a escolher as faculdades.

#### **6.1. Sempre partilhou da mesma opinião dos auditores?**

R.: Claro que sim, sempre estivemos de acordo com eles. Aliás, todas as sugestões que eles têm feito, são bastante pertinentes. Os auditores são pessoas que percebem mais do que nós, são os que melhor conhecem a norma e, como é óbvio, todas as melhorias que nos sugerem nós só temos é de concordar e, de facto, têm sido todas pertinentes e que nos ajudaram a ter uma melhoria contínua.

#### **7. Quais os fatores que considera determinantes para o sucesso da implementação da norma?**

R.: O apoio da gestão de topo foi um dos fatores que mais peso teve, aliás, foram eles que decidiram implementar esta norma, logo só poderiam apoiar e ajudar em tudo o que fosse necessário. Nunca houve problema nenhum, porque nós temos uma divisão de avaliação e melhoria contínua que colabora nas auditorias e eles são sempre auditados porque são eles que recolhem as sugestões, reclamações e opiniões sobre o *site* e lhes dão o devido tratamento. E quando é necessário, a gestora de qualidade vem comigo acompanhar a auditoria. Sempre senti um grande apoio da parte deles, não só durante o processo de certificação, como também nas auditorias.

No que diz respeito ao envolvimento por parte dos editores, apesar de não estarem a par da norma na totalidade, o que lhes é exigido da parte deles é estarem cientes (e eu uma vez por ano envio-lhes um *email*) de aspetos como, saber onde é que está a política de qualidade, saber onde estão os avisos legais, a política de privacidade de dados (todos os dados que recolhem através de formulários, as pessoas têm de estar cientes que esses dados só são utilizados para aquele fim), têm de tomar nota de todas as reclamações relativas ao *site* do qual são editores, e basicamente é isto. Quando se aproxima uma auditoria, eu dou várias alternativas de pessoas que estão cá, que são editoras nessa altura, mas só no dia é que o auditor escolhe a pessoa que vem comigo. Todos os editores sempre cooperaram e nunca houve qualquer problema quanto a isso. Em modo de conclusão, todos os intervenientes (direta ou indiretamente) nesta norma tiveram um papel fundamental para o seu sucesso.



#### **8. Existem planos de continuidade para a norma, na instituição?**

R.: Sim, vamos fazer a próxima auditoria de *back-office* no dia 29 de agosto. Achamos que é uma certificação demasiado importante para não continuarmos com ela, e se só tem trazido benefícios, porque não continuar?

#### **9. De que modo poderia a norma QWEB ser melhorada? Tem algumas sugestões de melhoria?**

R.: Acho que a norma vai de encontro àquilo que nós queremos, não acho que haja nada descabido. É claro que, como já tinha referido, os pontos fortes da norma não se aplicam no nosso caso, pois não temos vendas *online*, portanto não conhecemos tão bem a norma, nem tão aprofundadamente para conseguirmos detetar erros ou falhas que devam ser corrigidas. De qualquer maneira, penso que toda a norma está muito bem organizada e, do meu ponto de vista, não necessita de qualquer tipo de reformulação. Agora, falando um pouco do marketing, esse sim deveria sofrer alterações, para que a norma fosse mais difundida e que mais organizações tivessem conhecimento da mesma, pois penso que existe uma fraca visibilidade.

#### **10. Deseja fazer algum comentário adicional?**

R.: Hum, não. Penso que os temas essenciais foram abordados.

**Instituição: Y**

**Data: 20-08-2014**

**Função que desempenha na instituição:** Responsável pelo gabinete de certificação e métricas da Direção de Qualidade.

**Papel desempenhado na certificação da norma:** Acompanhar todo o processo de certificação, para garantir que não haja incumprimentos e não-conformidades.

**1. Quais as principais motivações que levaram a instituição a implementar a norma QWEB?**

R.: A principal razão que nos levou a implementar uma norma de certificação de comércio eletrónico foi para melhorar a satisfação dos clientes, ou seja, nós em termos de satisfação dos clientes com o nosso NetBanco normalmente é bastante elevada. Mas, todos os aspetos em que a QWEB geralmente tem associados – desde a política dos *cookies*, à análise dos indicadores, etc. – levou-nos, realmente, a certificarmo-nos por essa norma. Antes de ficarmos certificados, nós já tínhamos muita coisa feita, ou seja, no decurso das auditorias, acabámos por ter muito poucas não-conformidades, porque isto é um processo de auditoria de qualidade, para ter planos de ações corretivas (PAC). O que normalmente os auditores nos apontavam eram apenas ações de melhoria. Sendo uma entidade bancária, já tínhamos o *site* bastante avançado, visto que sempre medimos satisfações de clientes, reclamações, disponibilidade, acessibilidade do site, portanto tudo isto nós medimos e, para além disso, já tínhamos uma série de normas de segurança e de políticas associadas ao site que nos facilitaram bastante a certificação.

**1.1 E possuíam alguma norma idêntica anteriormente?**

R.: Não, esta foi a primeira certificação de comércio eletrónico. No entanto, sendo um *site* de *homebanking* de um banco, tínhamos de preencher muitos requisitos que a legislação nos obrigava, facilitando-nos bastante a certificação da norma. Já tínhamos muita coisa feita. No entanto, já éramos (e somos) certificados pela ISO 9001.

**2. Que impactos positivos trouxe a norma para a instituição?**

R.: Os impactos positivos têm essencialmente a ver com a divulgação da certificação, apesar de, na altura (e penso que agora) nenhum banco possuir esta certificação. Sendo esta uma área muito específica, nós enquanto banco, temos de preencher uma série de requisitos fundamentais em termos de *site* de *homebanking*, e esses requisitos já têm de ser preenchidos independentemente da certificação. A QWEB,

o que nos veio acrescentar foi, essencialmente, um pouco mais de visibilidade (éramos o único banco, e por isso, acabava por ser um benefício para nós, possuímos uma certificação que os outros não tinham, distinguindo-nos pela positiva), e claro, o facto de, quando os clientes abriam o *site* e reparavam que tínhamos a marca QWEB e éramos certificados por uma norma de comércio eletrónico, dava-lhes uma certa segurança que, ao contrário, não se verificaria. Outro impacto positivo eram, sem dúvida, as auditorias que eram feitas, que obrigavam a uma maior organização, obrigando o próprio banco a olhar para estas questões de uma forma mais objetiva – teve também um grande impacto interno.

### **2.1 E quanto aos impactos negativos?**

R.: Quanto aos impactos negativos, penso que não houve. Foi como já lhe disse, nós já somos obrigados pela legislação a fazer as coisas que a QWEB também nos pedia. Portanto, impactos negativos internos não houve nenhum. Aqui a questão passa apenas pelo facto de esta norma não ser divulgada nem ter o impacto desejado para o mundo exterior. Com isto, quero dizer que, se a norma fosse mais conhecida e houvesse mais organizações certificadas, o impacto interno também seria muito maior.

### **2.2 Esta norma foi de encontro às necessidades da instituição?**

R.: Claro que sim, apesar de muita coisa já estar feita, existem sempre pormenores importantes e fundamentais que necessitam de ser revistos, e a norma ajudou-nos muito nesse aspeto, indo de encontro às nossas necessidades.

## **3. Qual o impacto que a norma teve junto dos clientes?**

R.: Nós fazemos um questionário *online* em termos de utilização, aos utilizadores do Netbanco. Esse questionário já o temos há muitos anos, em que são avaliadas características como a satisfação do Netbanco, da disponibilidade, da acessibilidade, e tudo isso é monitorizado de uma forma muito sistemática. Portanto, não havia nenhuma questão específica em que nos referíssemos à norma QWEB, nunca fizemos esse estudo. Mas penso que o impacto tenha sido positivo, dado o fraco número de reclamações que temos.

### **3.1 Mas a norma obrigava-vos a apresentarem esses questionários, correto?**

R.: Sim claro, nas auditorias éramos obrigados a apresentar todos esses dados. Mas a satisfação com o Netbanco foi sempre muito alta. Aqui a questão é que não conseguimos ter a percepção se a satisfação dos clientes aumentou depois de estarmos certificados pela QWEB, ou não. Realmente poderá ter sido um erro da nossa parte, mas também o *site* entretanto mudou em termos de arquitetura, e o feedback dos clientes, em relação a essa mudança também foi bastante positivo. Para ter uma ideia, a média de satisfação dos clientes do Netbanco é entre 9 e 10 (numa escala de 1 a 10).

### **3.2 Considera segurança extrema, de certa forma prejudicial, ou seja, que faça com que os clientes não “avancem”?**

R.: (Sem hesitar) Óbvio que não. Considero extremamente pertinente que apareçam regularmente mensagens, tais como, “tem a certeza que deseja continuar?”. Aliás, isso era analisado nas auditorias, todo esse tipo de sequências era analisado, e é extremamente importante essas normas de segurança serem revistas com alguma regularidade.

### **3.3 E o feedback junto dos *stakeholders*, também foi positivo?**

R.: Sinceramente, não tenho ideia. Não consigo precisar especificamente qual o feedback de cada um, o que lhe posso garantir é que, no geral, o feedback foi bastante positivo.

### **3.4 E os colaboradores da instituição, conhecem esta norma?**

R.: Na verdade, nós não fizemos uma grande divulgação. Enquanto na ISO a divulgação foi grande e toda a gente a conhece, praticamente, na QWEB a divulgação foi mais restrita. É um conceito que, por vezes, é um pouco técnico e, portanto, não fizemos essa divulgação geral junto dos nossos colaboradores. Ficámo-nos essencialmente pelos colaboradores da qualidade, os coordenadores de qualidade, a nossa equipa de canais complementares, e toda a parte tecnológica. Todas estas áreas conheciam bem a QWEB, ou seja, apenas as áreas que estavam diretamente ligadas com a norma é que a conheciam bem e conheciam o seu propósito. Agora, claro que os colaboradores tinham conhecimento que a empresa era certificada por uma norma de comércio eletrónico, que nos garantia uma maior segurança junto dos clientes, dando-nos uma maior credibilidade.

#### **4. Na sua opinião, quais foram as principais dificuldades/desafios na implementação da norma na instituição?**

R.: A implementação foi bastante rápida. Aliás, nós fomos logo auditados, nem um ano demorou. Enquanto na ISO tivemos um ano (ou mais) para a implementar, neste caso não. Fomos auditados já com um certo conhecimento da nossa parte, porque foi como lhe disse anteriormente, o nosso *site* já obedecia a muitas das características que a QWEB pedia. Portanto, logo na primeira auditoria, tudo correu muito bem, onde nem sequer tivemos não-conformidades, só oportunidades de melhoria, porque muitas das coisas que a QWEB pedia, nós já as tínhamos. Para ter uma ideia da rapidez com que tudo se processou, a APCER falou-nos na QWEB e a auditoria foi realizada passado muito pouco tempo, não sendo necessário um período de preparação. Houve uma informação às pessoas sobre a norma, mas avançámos logo para a certificação.

Outro dos aspetos que poderiam ser um desafio para nós seria a questão do preço, mas no nosso caso, acabou por não ter um custo muito elevado visto esta certificação ter ocorrido no decurso da ISO. Portanto, a APCER estava a divulgar esta norma, e como já éramos certificados pela ISO, o preço foi relativamente baixo. No fundo era apenas o preço das auditorias e pouco mais. Vamos lá ver, também somos uma empresa grande, e talvez por isso o preço não se reflete de uma forma significativa na organização.

Ocorreu tudo dentro da normalidade, mesmo na questão da burocracia. Enquanto na ISO nós temos bastante documentação, neste caso, o processo foi bastante leve pois já existia a documentação necessária.

#### **5. Foram necessárias adaptações para a implementação da norma?**

R.: Não foram necessárias adaptações porque a nossa estrutura já existia. Enquanto a ISO 9001 foi um processo que mexeu bastante com o banco, porque havia coisas que nós não fazíamos (monitorização de indicadores de qualidade, níveis de serviços, etc.) e que passámos a fazer, tendo a necessidade de fazermos algumas adaptações e nos ajustarmos a essas alterações, no caso da QWEB isso já não aconteceu, acabando por ser apenas uma continuidade daquilo que já tinha sido feito. Inclusivamente, num dos anos fizemos um processo de alteração do *site*, e houve questões da QWEB que foram incorporadas nessa alteração, coisas mínimas e alguns detalhes que foram incorporados.

**6. Considera pertinente existirem duas auditorias ao portal (*back-office* e *front-office*)?**

R.: Considero bastante pertinente a realização destas auditorias. Tínhamos duas ou três auditorias de *front-office* por ano e depois uma de *back-office* no final do ano. As trimestrais eram bastante importantes para se poder ver a evolução do *front-office*.

**6.1 Como eram realizadas ambas as auditorias?**

R.: Nas de *front-office* havia uma *password* teste que nós fornecíamos ao nosso auditor. Ele entrava no *site*, e testava as transações (fictícias), o formato do site, etc. As auditorias de *back-office* cingiam-se essencialmente a três áreas: segurança, tecnológica e área do produto (Netbanco). Eram também analisadas todas as reclamações que tenham a ver com o *site*, mas foram sempre muito poucas, era mesmo um número residual. Claro que estou a falar de reclamações que tenham a ver com o *site*, que não sejam por problemas normais de incidências.

**6.2 E sempre estiveram de acordo com o auditor quando este vos sugeria ações de melhoria?**

R.: Sim, normalmente estávamos sempre de acordo. Mas também nunca houve muitas coisas a melhorar, portanto acabávamos por estar sempre em sintonia e respeitar as opiniões e sugestões dos auditores. Estou-me a lembrar de uma das coisas pertinentes que, nas últimas auditorias, eles tinham levantado era a questão dos simuladores (por exemplo, fazer simulações para créditos à habitação, abrir uma conta, etc.) e alguns dos aspetos desses simuladores já se encontravam desatualizados e o auditor reparou nisso, fazendo-nos essa sugestão de melhoria. Posso dizer que eram auditorias bastante pacíficas, onde normalmente estávamos sempre de acordo e em sintonia (o mesmo já não se verificava nas auditorias das ISO...)

**7. Quais os fatores que considera determinantes para o sucesso da implementação da norma?**

R.: Foram vários os fatores determinantes para que a implementação da norma fosse bem-sucedida. Houve um grande apoio da gestão de topo, em que estavam a par da norma, principalmente a das áreas relacionadas diretamente com a norma, tais como a gestão de topo das áreas de meios, tecnologias, que sabiam exatamente o que se passava e estavam a par de todos os “passos” desta norma. A equipa era constituída por duas

pessoas de cada uma das áreas mencionadas anteriormente (portanto, esta equipa rondava as sete pessoas).

### **7.1 E é uma equipa forte e coesa?**

R.: Claro que sim, sem dúvida. Também temos de ver que não foi uma equipa que se formou para este projeto específico, ou seja, já éramos equipa antes de estarmos certificados por esta norma, já nos conhecíamos, conhecíamos muito bem o trabalho de cada um, tornando-se mais fácil o trabalho de equipa. São equipas que já estão no terreno há bastante tempo, e são bastante coesas (basta vermos pelo grau de satisfação dos clientes em relação ao nosso site, que é bastante elevado e que revela que o nosso trabalho está a ser bem feito).

### **7.2 Já tinha referido anteriormente que os colaboradores não tinham conhecimento aprofundado da norma, portanto não podemos considerar que foram intervenientes na sua implementação.**

R.: Como era uma norma extremamente técnica, não houve grande participação dos colaboradores, apenas daqueles que estavam envolvidos diretamente na certificação. Assumimos que o erro poderá ter sido nosso, e que deveríamos ter divulgados mais a norma internamente. Mesmo externamente, que seria o mais importante, não houve essa divulgação, apenas tínhamos o *logo* no nosso *site*, que comprovava que era um site seguro e confiável, e isso para nós era suficiente, mais do que eles saberem em que consiste a norma.

Posso dizer que nós somos muito discretos, isto é, temos várias certificações e vários prémios que não são divulgados e que muitos desconhecem. Mas, olhando para o mercado, não vejo que haja uma grande divulgação desta norma. Aliás, eu considero que, para instituições financeiras, é uma norma muito importante e útil. Considero que a APCER, sendo a única entidade certificadora da QWEB, deveria ser a primeira a divulgar da melhor forma esta certificação, nomeadamente a empresas que já tenham a ISO 9001 – que foi o nosso caso. De facto, nós também só ficámos certificados pela QWEB, porque a própria APCER nos propôs, pois, caso contrário, muito provavelmente não seríamos nós a querermos esta certificação voluntariamente.

**8. Neste momento, como se encontra a norma QWEB na vossa instituição? Há planos para dar continuidade, ou têm em mente a sua substituição/extinção?**

Neste momento já não somos certificados pela QWEB. Nós tínhamos (e ainda temos) uma certificação da ISO 9001 e, na altura, a APCER convidou-nos para sermos certificados pela QWEB. Entretanto mudámos de entidade certificadora – atualmente temos a Bureau Veritas – sendo que esta não tem na sua carteira a QWEB. Portanto, nós abandonámos esta certificação, não por opção, mas sim porque nos vimos obrigados, dado que só a APCER é que é a única entidade certificadora da QWEB. Detivemos esta certificação durante quatro anos (se não estou em erro), sendo que só este ano a deixámos de ter, pela razão já mencionada.

**9. De que modo poderia a norma QWEB ser melhorada? Tem algumas sugestões de melhoria?**

R.: Deveria ser uma norma mais divulgada e com mais visibilidade para o exterior. Veja, atualmente há imensos problemas com a questão da segurança dos *sites* de comércio eletrónico (fraudes, roubos de identidade, acesso a dados confidenciais, etc.) e esta norma poderia contrariar essa tendência, e tornar os sites seguros, em que as pessoas acediam, viam o *logo* e navegavam sem quaisquer problemas e receios de fazer transações online e fornecer dados confidenciais. É de facto importante, aproveitar o mercado que atualmente existe, em que cada vez mais as pessoas recorrem à Internet para fazer compras, sendo que esta tendência será cada vez maior. E claro que, esta tendência é igualmente proporcional à de cada vez mais haver *hackers* e intrusões em *sites* que comprometam a segurança de quem os utiliza. Portanto, na minha opinião, terá de ser a entidade certificadora a garantir que a norma está a ser divulgada, porque isto é um ciclo vicioso, e basta haver cinco ou seis organizações a terem a QWEB e a demonstrarem que de facto é uma mais-valia, para que mais arrisquem e se aventurem nesta certificação.

**10. Deseja fazer algum comentário adicional?**

R.: O essencial já foi referido.



## **ANEXO III**

---

Impactos da norma QWEB nas empresas portuguesas: estudo de casos múltiplos



## Motivos da implementação

<Internas\R> - § 3 referências codificadas [3,04% Cobertura]

Referência 1 - 0,70% Cobertura

A principal motivação, sem dúvida, foi a questão da certificação, a imagem que transmite a nível comercial

Referência 2 - 0,98% Cobertura

as pessoas (utilizadores) necessitam de ter alguma credibilidade nas plataformas online, para poderem dar os seus dados e tornarem-nos confidenciais.

Referência 3 - 1,36% Cobertura

Dá também alguma maturidade ao *site*. Até porque este processo da QWEB era uma evolução, pois as pessoas viam algo novo, novas leis e normas a nível europeu (a questão dos *cookies*, do processamento de dados)

<Internas\X> - § 1 referência codificada [1,23% Cobertura]

Referência 1 - 1,23% Cobertura

Achámos que esta certificação seria uma mais-valia a todos os níveis, e o nosso reconhecimento compensaria todos os esforços e medidas que tivemos de tomar.

<Internas\Y> - § 1 referência codificada [1,16% Cobertura]

Referência 1 - 1,16% Cobertura

todos os aspetos em que a QWEB geralmente tem associados – desde a política dos *cookies*, à análise dos indicadores, etc. – levou-nos, realmente, a certificarmo-nos por essa norma.

## Alterações de processos organizacionais

<Internas\R> - § 2 referências codificadas [1,75% Cobertura]

Referência 1 - 0,61% Cobertura

Sem dúvida que tivemos de fazer bastantes alterações no *site*, bem como ao nível dos processos

#### Referência 2 - 1,13% Cobertura

Também tivemos de alterar processos informáticos, as próprias áreas têm de estar preparadas para isso, têm de estar todas alinhadas para saber a informação que vão receber.

#### <Internas\X> - § 1 referência codificada [1,59% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,59% Cobertura

Não, não necessitámos de fazer grandes alterações. Na realidade, muitos dos pontos da norma como não se aplicavam para o nosso caso, não tivemos de alterar processos, aconteceu tudo de forma simples.

#### <Internas\Y> - § 2 referências codificadas [0,92% Cobertura]

#### Referência 1 - 0,45% Cobertura

Não foram necessárias adaptações porque a nossa estrutura já existia.

#### Referência 2 - 0,47% Cobertura

acabando por ser apenas uma continuidade daquilo que já tinha sido feito.

### **Segurança do *site***

#### <Internas\R> - § 3 referências codificadas [5,11% Cobertura]

#### Referência 1 - 2,13% Cobertura

Quando um utilizador chega ao *site* e se depara com alertas de “Tem a certeza que quer avançar?”, “Quer deixar os seus dados?”, “Este site é muito seguro”, achamos que isso possa ter a reação inversa ao que é suposto, isto é, a pessoa em vez de avançar, acaba por ficar com receio e achar que pode não ser algo seguro

#### Referência 2 - 1,89% Cobertura

Testes que nós vamos fazendo a *sites*, colocando informação com esses alertas, o número de utilizadores que passam de uma fase para a outra, reduzia-se significativamente se

colocássemos lá um alerta. Portanto, ser demasiado seguro, também pode trazer insegurança aos utilizadores.

#### Referência 3 - 1,09% Cobertura

Quando temos uma transação *online*, apenas nos queremos focar na informação que está lá, e o surgimento dos *pop-up's* acaba por, de certa forma, distrair o cliente.

#### <Internas\\X> - § 3 referências codificadas [2,51% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,19% Cobertura

deveríamos dar aos utilizadores do nosso *site* uma maior confiança e credibilidade, para que eles se sentissem seguros ao navegar na nossa plataforma.

#### Referência 2 - 0,25% Cobertura

porque toda a segurança é pouca.

#### Referência 3 - 1,07% Cobertura

As perguntas nunca são demais, e ainda por cima essas perguntas dizem respeito à segurança, à nossa segurança, que é o mais importante.

#### <Internas\\Y> - § 2 referências codificadas [1,61% Cobertura]

#### Referência 1 - 0,83% Cobertura

e eramos certificados por uma norma de comércio eletrónico, dava-lhes uma certa segurança que, ao contrário, não se verificaria.

#### Referência 2 - 0,78% Cobertura

Considero extremamente pertinente que apareçam regularmente mensagens, tais como, “tem a certeza que deseja continuar?”.

### Satisfação dos clientes

#### <Internas\\R> - § 2 referências codificadas [2,04% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,00% Cobertura

Não sei se temos algum feedback, algum tipo de inquérito ao nível da segurança do nosso *site*, se as pessoas reparavam que estávamos certificados ou não.

#### Referência 2 - 1,04% Cobertura

Nós temos, com alguma frequência, inquéritos de satisfação de clientes no segmento *online*, mas de facto não aferimos diretamente essa questão da certificação

#### <Internas\X> - § 3 referências codificadas [3,83% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,32% Cobertura

É um pouco difícil de analisar, porque nós temos um formulário para as pessoas responderem a dizer o que acham do *site*, mas infelizmente as respostas são muito poucas.

#### Referência 2 - 1,40% Cobertura

Tentamos fazer com alguma regularidade, mas infelizmente as pessoas que nos visitam não se mostram disponíveis em colaborar, inviabilizando o preenchimento de qualquer inquérito.

#### Referência 3 - 1,11% Cobertura

No entanto, também se pode ter esse feedback, não pela ausência de respostas a inquéritos, mas pelo diminuto número de reclamações que temos

#### <Internas\Y> - § 4 referências codificadas [2,32% Cobertura]

#### Referência 1 - 0,65% Cobertura

não havia nenhuma questão específica em que nos referíssemos à norma QWEB, nunca fizemos esse estudo.

#### Referência 2 - 0,58% Cobertura

Mas penso que o impacto tenha sido positivo, dado o fraco número de reclamações que temos.

#### Referência 3 - 0,53% Cobertura

e o feedback dos clientes, em relação a essa mudança também foi bastante positivo.

#### Referência 4 - 0,56% Cobertura

a média de satisfação dos clientes do Netbanco é entre 9 e 10 (numa escala de 1 a 10).

### **Pertinência da realização de auditorias**

<Internas\R> - § 1 referência codificada [0,26% Cobertura]

#### Referência 1 - 0,26% Cobertura

Nunca considerámos grande dificuldade.

<Internas\X> - § 1 referência codificada [1,19% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,19% Cobertura

Sim claro, permite-nos implementar muita coisa que o auditor sugere. E mesmo quando há erros, permite-nos também corrigi-los de imediato, no momento.

<Internas\Y> - § 1 referência codificada [0,39% Cobertura]

#### Referência 1 - 0,39% Cobertura

Considero bastante pertinente a realização destas auditorias.

### **Concordância com o auditor**

Internas\R> - § 4 referências codificadas [5,06% Cobertura]

#### Referência 1 - 2,13% Cobertura

às vezes há alguma dificuldade de implementação porque, tem de haver algum equilíbrio entre aquilo que a norma diz e aquilo que a empresa considera ser razoável e, por vezes, houve alguma dificuldade em conseguir chegar-se a um entendimento entre aquilo que o auditor interpretava e o que era o nosso ponto de vista.

#### Referência 2 - 0,59% Cobertura

Há coisas em que a norma não é assim tão clara para a realidade do negócio de cada um.

#### Referência 3 - 1,23% Cobertura

obviamente que queremos ter as coisas da forma como nos é recomendado pela norma, mas muitas vezes não podemos ter lá as coisas propriamente como o auditor acha que as devermos ter.

#### Referência 4 - 1,11% Cobertura

A verdade é que a norma não nos diz a forma como deve estar, acabando por gerar conflitos que nós, comercialmente, achávamos não fazer sentido, e que a norma exigia.

#### <Internas\\X> - § 2 referências codificadas [2,18% Cobertura]

#### Referência 1 - 0,98% Cobertura

Claro que sim, sempre estivemos de acordo com eles. Aliás, todas as sugestões que eles têm feito, são bastante pertinentes.

#### Referência 2 - 1,20% Cobertura

todas as melhorias que nos sugerem nós só temos é de concordar e, de facto, têm sido todas pertinentes e que nos ajudaram a ter uma melhoria contínua.

#### <Internas\\Y> - § 1 referência codificada [1,25% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,25% Cobertura

Sim, normalmente estávamos sempre de acordo. Mas também nunca houve muitas coisas a melhorar, portanto acabávamos por estar sempre em sintonia e respeitar as opiniões e sugestões dos auditores.

### **Burocracia**

#### <Internas\\X> - § 1 referência codificada [1,57% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,57% Cobertura



Burocracia não houve muita, aliás, os contactos eram quase sempre feitos via *email*, e depois só quando o auditor vem cá é que tem de se ter tudo escrito e aí sim, poderá haver mais alguma burocracia.

<Internas\\Y> - § 1 referência codificada [0,47% Cobertura]

Referência 1 - 0,47% Cobertura

o processo foi bastante leve pois já existia a documentação necessária.

### **Custos**

<Internas\\R> - § 1 referência codificada [1,47% Cobertura]

Referência 1 - 1,47% Cobertura

Os custos associados também tiveram algum peso, visto considerarmos que é uma certificação algo dispendiosa que nos obrigou a rever algumas coisas. Não é fácil suportar muitos custos da maneira em que se encontra o mercado.

<Internas\\X> - § 2 referências codificadas [2,93% Cobertura]

Referência 1 - 1,66% Cobertura

Quanto ao preço, não tenho nenhuma noção, apenas que isto é um trabalho altamente especializado, e pelo que eu vi há muito pouca gente a fazer este tipo de auditoria, portanto acredito que possa ser dispendiosa

Referência 2 - 1,27% Cobertura

se foi dispendiosa ou não, não lhe consigo responder, apenas lhe digo que, mesmo que tenha sido, não foi motivo para não a implementarmos e darmos continuidade.

<Internas\\Y> - § 1 referência codificada [0,72% Cobertura]

Referência 1 - 0,72% Cobertura

no nosso caso, acabou por não ter um custo muito elevado visto esta certificação ter ocorrido no decurso da ISO.

## Visibilidade externa

<Internas\R> - § 1 referência codificada [1,63% Cobertura]

Referência 1 - 1,63% Cobertura

Outra das coisas que acho que deveria ser melhorada era a visibilidade que a norma tem para o exterior. Penso que deveria haver mais divulgação nesse sentido, pois assim talvez mais instituições aderissem, visto ser uma norma bastante pertinente.

<Internas\X> - § 1 referência codificada [1,69% Cobertura]

Referência 1 - 1,69% Cobertura

Agora, falando um pouco do marketing, esse sim deveria sofrer alterações, para que a norma fosse mais difundida e que mais organizações tivessem conhecimento da mesma, pois penso que existe uma fraca visibilidade.

<Internas\Y> - § 3 referências codificadas [4,02% Cobertura]

Referência 1 - 1,53% Cobertura

o que nos veio acrescentar foi, essencialmente, um pouco mais de visibilidade (eramos o único banco, e por isso, acabava por ser um benefício para nós, possuímos uma certificação que os outros não tinham, distinguindo-nos pela positiva)

Referência 2 - 0,50% Cobertura

Deveria ser uma norma mais divulgada e com mais visibilidade para o exterior.

Referência 3 - 1,98% Cobertura

Portanto, na minha opinião, terá de ser a entidade certificadora a garantir que a norma está a ser divulgada, porque isto é um ciclo vicioso, e basta haver cinco ou seis organizações a terem a QWEB e a demonstrarem que de facto é uma mais-valia, para que mais arrisquem e se aventurem nesta certificação.

### **Equipa de projeto forte**

<Internas\R> - § 1 referência codificada [1,34% Cobertura]

Referência 1 - 1,34% Cobertura

A nossa equipa de projeto sempre se mostrou bastante coesa e estávamos sempre em sintonia, nunca houve grandes problemas. E o facto de não sermos uma equipa grande, também pode ter sido uma vantagem.

<Internas\Y> - § 1 referência codificada [2,09% Cobertura]

Referência 1 - 2,09% Cobertura

não foi uma equipa que se formou para este projeto específico, ou seja, já éramos equipa antes de estarmos certificados por esta norma, já nos conhecíamos, conhecíamos muito bem o trabalho de cada um, tornando-se mais fácil o trabalho de equipa. São equipas que já estão no terreno há bastante tempo, e são bastante coesas

<Internas\X> - § 1 referência codificada [0,65% Cobertura]

Referência 1 - 0,65% Cobertura

Todos os editores sempre cooperaram e nunca houve qualquer problema quanto a isso.

### **Apoio da gestão de topo**

<Internas\R> - § 2 referências codificadas [1,99% Cobertura]

Referência 1 - 1,41% Cobertura

O apoio da gestão de topo foi fundamental. Este tipo de certificação, como sabe, tem muitos custos e portanto, sem esse apoio e essa aposta por parte da gestão de topo seria difícil levar avante este projeto.

Referência 2 - 0,58% Cobertura

Pode-se dizer que estávamos todos no mesmo barco, e rumávamos todos para o mesmo lado.

<Internas\X> - § 1 referência codificada [1,46% Cobertura]

Referência 1 - 1,46% Cobertura

O apoio da gestão de topo foi um dos fatores que mais peso teve, aliás, foram eles que decidiram implementar esta norma, logo só poderiam apoiar e ajudar em tudo o que fosse necessário.

<Internas\\Y> - § 1 referência codificada [1,84% Cobertura]

Referência 1 - 1,84% Cobertura

Houve um grande apoio da gestão de topo, em que estavam a par da norma, principalmente a das áreas relacionadas diretamente com a norma, tais como a gestão de topo das áreas de meios, tecnologias, que sabiam exatamente o que se passava e estavam a par de todos os “passos” desta norma.

### **Envolvimento dos colaboradores**

<Internas\\R> - § 1 referência codificada [1,28% Cobertura]

Referência 1 - 1,28% Cobertura

Os colaboradores não estiveram envolvidos porque não estavam a par do que era a norma. Claro que há comunicação interna mas apenas sabiam da certificação que a empresa detinha, e pouco mais.

<Internas\\X> - § 2 referências codificadas [4,38% Cobertura]

Referência 1 - 3,73% Cobertura

o que lhes é exigido da parte deles é estarem cientes (e eu uma vez por ano envio-lhes um *email*) de aspetos como, saber onde é que está a política de qualidade, saber onde estão os avisos legais, a política de privacidade de dados (todos os dados que recolhem através de formulários, as pessoas têm de estar cientes que esses dados só são utilizados para aquele fim), têm de tomar nota de todas as reclamações relativas ao *site* do qual são editores, e basicamente é isto.

<Internas\\Y> - § 2 referências codificadas [1,75% Cobertura]

Referência 1 - 0,73% Cobertura

claro que os colaboradores tinham conhecimento que a empresa era certificada por uma norma de correio eletrónico,

## Referência 2 - 1,02% Cobertura

Como era uma norma extremamente técnica, não houve grande participação dos colaboradores, apenas daqueles que estavam envolvidos diretamente na certificação.